

# LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DANS LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

Luis Miguel Albisu

*Centre de recherche et technologique agro-alimentaire de l'Aragon, Espagne*

La distribution est devenue un élément déterminant de la chaîne alimentaire qui va du producteur au consommateur. Les évolutions rapides des modes de distribution exigent une adaptation aux nouveaux besoins des consommateurs avec lesquels les distributeurs entretiennent des contacts plus étroits que les fabricants de denrées alimentaires.

La distribution de type traditionnel par petits points de vente est toujours le modèle le plus répandu dans un grand nombre de pays en développement. La distribution moderne, organisée autour de grandes chaînes, propose différents formats de libre-service. Dans la plupart des pays économiquement développés, ces grandes chaînes de distribution ont atteint un niveau élevé de concentration et détiennent une part de marché importante dans le secteur de l'alimentation. Elles exercent par conséquent un pouvoir non négligeable sur les autres parties prenantes et détiennent le leadership dans la mise en œuvre du changement. Il est donc logique de bien distinguer les pays du bassin méditerranéen en fonction de leur richesse économique pour mieux comprendre les systèmes de distribution de produits alimentaires, bien que ce ne soit pas là le seul critère qui les différencie, sachant que l'évolution vers la distribution moderne ne se produit pas avec la même vitesse ni avec la même intensité dans tous les pays (Kaynak et Çavuşgil, 1982).

Dans cet environnement en constante évolution, les autorités publiques et les entreprises privées ont à prendre des décisions, les premières pour contrôler les formes que prend le changement, les secondes pour mieux s'adapter aux nouvelles réalités économiques en créant de nouveaux métiers et en répondant aux besoins d'une société qui porte sur elles un œil critique et exige d'elles qu'elles assument des responsabilités sociales. Toute évolution rapide présentant des risques, des politiques doivent être élaborées pour mener à bien les changements et atteindre les objectifs; politiques nécessairement tributaires du type d'institutions, des différents aspects de la vie sociale et du contexte politique des pays. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) devient un élément incontournable; elle définit leur comportement dans la poursuite de leurs activités commerciales mais aussi les aide à répondre aux nouvelles exigences économiques et environnementales et à exercer des effets positifs sur la société. Les pays développés comme les pays non développés ont tout à gagner de cette démarche.

La grande diversité des pays méditerranéens rend impossible toute généralisation sur les modes de distribution alimentaire et leurs conséquences sociales, même si les pays de l'Union européenne se démarquent par leurs similitudes sur le plan des responsabilités sociales que doivent assumer à la fois le secteur public et le secteur privé, et si d'autres pays de la Méditerranée ont également des points communs, malgré des services publics à l'action parfois différente. On n'examinera pas ici en détail la situation de chaque pays, mais on tentera plutôt d'expliquer les tendances générales qui affectent les trois plus grands pays de la région, le Maroc, l'Égypte et la Turquie, à travers quelques exemples. Les lecteurs désireux d'approfondir ces questions pourront toujours se référer aux ouvrages et aux documents cités en bibliographie.

Ce chapitre précisera dans un premier temps quelques-unes des caractéristiques des systèmes de distribution de produits alimentaires dans la zone méditerranéenne. Il abordera ensuite la question de la responsabilité sociale des entreprises, avant de traiter du rôle du secteur public dans le contrôle des systèmes de distribution pertinents pour la région. Après un résumé des différents types de démarches suivies par l'Union européenne en matière de responsabilité sociale des entreprises, il tentera en conclusion de proposer une étude prospective.

## Distribution alimentaire dans la zone méditerranéenne

### Traditions et modernités

La distribution traditionnelle se caractérise par une myriade de commerces de détail, généralement de petite taille et répartis dans les villes en fonction de la densité résidentielle des quartiers. C'est généralement dans les centres-villes historiques que l'on trouve la plus grande concentration de commerces. Par ailleurs, une grande partie de la population des pays en développement vit dans les zones rurales et fréquente ces commerces traditionnels, souvent peu pourvus en installations frigorifiques et en personnel. Les circuits de distribution du producteur au consommateur y sont généralement courts, surtout pour les fruits et légumes. Les marchés de gros jouent un rôle important dans les grandes villes, bien qu'ils soient parfois assez désorganisés et dotés d'infrastructures médiocres. La majorité des activités sont assurées par des entreprises privées, avec une certaine intervention des pouvoirs publics pour contrôler le bon respect des normes régissant l'emplacement des commerces et les conditions de salubrité. Le pouvoir des intermédiaires se fait néanmoins ressentir à tous les niveaux.

La distribution moderne se caractérise quant à elle par des magasins en libre-service de différentes tailles, allant du petit supermarché aux grands hypers. Ces commerces de détail se sont généralement regroupés et forment ce que l'on appelle les grands distributeurs. Ces grandes chaînes proposent des modes de distribution variés : magasins de proximité de très petite surface offrant un choix limité de produits ou grands hypers et supermarchés proposant un nombre important de références, généralement situés dans une banlieue uniquement accessible en voiture, sachant que, dans les pays en développement, la possession d'une voiture suppose un certain niveau de revenus et désigne un statut social élevé.

Le prix est l'une des préoccupations majeures de la distribution, néanmoins, celle-ci propose également d'autres services pour lesquels le client est prêt à payer lorsque son niveau de revenus le lui permet. Il est difficile d'établir des comparaisons directes entre les prix des différents concurrents du fait de la grande diversité de produits et de services que chacun propose. Comparer les prix des points de vente traditionnels et ceux de la distribution moderne n'a pas beaucoup de sens. En matière de fruits et légumes frais, il faut par exemple tenir compte du calibrage des produits vendus, de la saison et de leur conditionnement.

Certains pays opèrent ou ont opéré une transition des systèmes traditionnels vers la distribution moderne. Les indicateurs utilisés pour mesurer ces changements sont :

- le nombre de produits alimentaires distribués par les deux systèmes ;
- le degré de concentration des acteurs évalué en fonction du volume d'aliments distribués par les quatre ou cinq plus importantes chaînes ;
- le nombre de formats de distribution situés dans la zone de chalandise ;
- le pourcentage de produits vendus par chaque chaîne sous sa marque propre ;
- la diversité des formats disponibles dans l'environnement des clients, ce qui permet d'évaluer la pression concurrentielle ;
- le type de produits proposés (frais, transformés, etc.).

On peut affirmer sans risque que l'intensité de cette évolution est fortement liée au développement économique de chaque pays, même si une réglementation nationale peut encourager ou entraver le changement. La distribution moderne prédomine dans les pays économiquement développés, alors que, selon les estimations, elle vend moins de 20 % des produits alimentaires dans les pays en développement, où c'est au contraire la distribution traditionnelle qui prime. Dans les pays méditerranéens de l'Union européenne, la transition vers les formes de distribution moderne a déjà été accomplie, bien qu'il existe des différences notables entre les pays. Dans certains cas, un pourcentage encore élevé de produits frais est vendu dans le commerce traditionnel. Les politiques publiques relatives à l'expansion des chaînes de distribution diffèrent, avec des règles plus ou moins restrictives selon les pays.

## **Exemples de développement de la grande distribution en Méditerranée**

On trouve aujourd'hui, dans les pays en développement, un grand nombre de circuits de distribution de produits alimentaires, peu fréquentés encore par les populations. C'est ce qui ressort de l'examen rapide des situations pour le Maroc, la Turquie et l'Égypte.

Au Maroc, le premier supermarché a ouvert ses portes au début des années 1990. En 2009, le premier supermarché en ligne propose à Casablanca une grande sélection de fruits et légumes. Cette offre unique en son genre profite généralement à une population de moins de 40 ans, au pouvoir d'achat élevé et qui a déjà vécu à l'étranger. Comme dans les pays les plus développés, cette clientèle attache beaucoup d'importance aux prestations proposées et à la qualité des produits. À l'inverse, les habitants des zones rurales à bas revenus font encore leurs courses dans les points de vente traditionnels typiques (souks),

et sont en premier chef intéressés par les prix bas, tout en appréciant les produits frais. Depuis le début des années 1990, les grandes villes comme Casablanca et Rabat disposent de chaînes de distribution. Ces deux métropoles concentrent environ 50 % du nombre total de supermarchés (USDA, 2010). Aujourd'hui, toutes les grandes villes et les villes de taille moyenne sont dotées de grands supermarchés. Si les grands groupes marocains possèdent des chaînes de distribution bien implantées et leaders sur le marché, on note également la présence d'investisseurs étrangers en provenance de l'Union européenne et de la Turquie. Les contrats directs passés avec les producteurs sont peu nombreux et ces derniers négocient le plus souvent avec des intermédiaires. Le Plan Rawaj (2008-2012) a tenté d'introduire des changements dans la distribution et dans d'autres domaines relevant des souhaits des consommateurs. Le parc de magasins de la grande distribution devrait tripler d'ici 2020, sachant que la distribution moderne a déjà doublé le nombre de ses points de vente au cours des cinq dernières années. Si les capitaux locaux ont jusqu'à présent dominé, la holding Marjane étant leader avec cinquante-deux magasins, les investisseurs étrangers renforcent aussi leur présence, telle la société turque BIM qui prévoit un parc de cent cinquante magasins, d'ici la fin de l'année 2012 (CIHEAM, 2011).

La Turquie constitue un autre point de repère pour comprendre les réponses des économies émergentes face au développement de la grande distribution dans le secteur de l'alimentaire. Avec seulement 25 % de la population vivant dans les zones rurales et environ 18 % de la population habitant Istanbul, la Turquie constitue avec le Brésil, la Chine, l'Inde, l'Indonésie, le Mexique et la Russie l'un des marchés émergents les plus dynamiques. Dans le secteur de la grande distribution coexistent des entreprises locales, leaders sur leur marché, et des investisseurs étrangers. Certains des distributeurs les plus puissants sont des enseignes de *hard discount* dans lesquelles l'influence des sociétés allemandes est très forte. Tesco, chaîne britannique, implantée en Turquie depuis 2003, est un acteur important. Elle possède aujourd'hui 48 hypermarchés et 75 points de vente express appelés Tesco Kipa.

En Égypte, la majorité des hypers et des supermarchés sont implantés dans les banlieues du Caire et d'Alexandrie. On y trouve à la fois des investisseurs étrangers et des chaînes nationales. Les investisseurs étrangers en provenance de l'UE et des pays du Moyen-Orient sont leaders dans les hypermarchés, et les investisseurs locaux le sont quant à eux dans les supermarchés (USDA, 2009). On estime néanmoins que 90 à 95 % des points de vente alimentaires sont de petites épiceries. En cinq ans, la distribution moderne a triplé son nombre de magasins.

D'autres pays en développement dans le bassin méditerranéen aux populations moins nombreuses présentent des tendances analogues. A. T. Kearney, cabinet international de conseil en stratégie, a élaboré un indicateur du potentiel de développement de la distribution (2011). Il classe chaque année les trente pays émergents les plus prometteurs en fonction d'un indice basé sur un jeu de variables qui englobe les risques politiques et économiques, les niveaux de saturation du commerce de détail, la distribution moderne et l'augmentation des ventes. En 2010, dix pays de la Méditerranée se situaient dans les trente premières places : Tunisie (11<sup>e</sup>), Albanie (12<sup>e</sup>), Égypte (13<sup>e</sup>), Maroc (15<sup>e</sup>), Turquie (18<sup>e</sup>), Bulgarie (19<sup>e</sup>), République ex-yougoslave de Macédoine (20<sup>e</sup>), Algérie (21<sup>e</sup>), Roumanie (28<sup>e</sup>) et Bosnie-Herzégovine (29<sup>e</sup>).

La restauration rapide, McDonald's en tête, est en plein essor dans la plupart des pays en développement du bassin méditerranéen, notamment au Sud dans les zones urbaines et les endroits fréquentés par les jeunes et les touristes. Des chaînes locales tentent d'adapter le concept aux pratiques culinaires autochtones. D'autres entreprises américaines comme Kentucky Fried Chicken (KFC) et Pizza Hut se sont également implantées. Bien qu'accusant du retard par rapport à l'Europe, le secteur de la restauration rapide est très présent en Turquie, où la plupart des fast-foods sont situés dans les grandes villes (USDA, 2011).

## Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

### Définitions et notations sociales

Beaucoup d'études traitant de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ont été menées aux États-Unis où le concept en tant que tel a vu le jour. Bien que ce dernier existe depuis des décennies, il a du mal à s'adapter aux exigences du marché imposées par les actionnaires et par la société dans son ensemble. De nombreux travaux universitaires l'ont analysé sous différents angles : approche commerciale fondamentale ou contribution apportée au public par des entreprises privées. Les définitions de la RSE se sont étoffées au cours des années 1960 et ont par la suite proliféré (Carroll, 1999).

Dans sa définition la plus courante, la RSE permet aux entreprises d'intégrer, sur la base du volontariat, des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et dans leurs interactions avec toutes les parties prenantes (salariés, clients, actionnaires, investisseurs, communautés locales et gouvernement). Le principe de durabilité guide donc la RSE en proposant que les entreprises prennent des décisions qui tiennent compte des conséquences sociales et environnementales, à court et à long termes, de leurs activités, au-delà des seuls objectifs de réalisation de bénéfices. Même si la mise en œuvre et l'évaluation de la RSE ont fait l'objet d'améliorations, il existe encore de nombreuses zones d'ombre concernant les conditions dans lesquelles les efforts de l'entreprise s'avèrent bénéfiques pour la société civile.

Pour que la RSE ait un sens, l'entreprise doit définir ses valeurs, ses indicateurs de performance et les bénéfices escomptés pour la société. Dans l'esprit de certains professionnels, la mise en place d'une politique de RSE peut les aider à abaisser leurs coûts, à augmenter leur chiffre d'affaires et à acquérir une meilleure notoriété auprès de la clientèle et des investisseurs, une plus grande fidélité de la clientèle et un engagement plus fort des salariés, la plus grande motivation de ces derniers permettant de réduire l'absentéisme et la rotation du personnel. L'impact que la RSE peut avoir sur la croyance des parties prenantes en l'action sociale de l'entreprise peut être considéré comme une autre retombée positive. L'une des principales difficultés est de déterminer l'impact des activités de l'entreprise sur la société tout en gérant les risques, le développement de la marque et la politique de communication interne et externe, alors qu'il existe une grande diversité de règles et de normes (Stanislavská *et al.*, 2010).

La relation entre notations sociales et RSE (Chatterji *et al.*, 2009) pose d'ailleurs problème. Mesurer la qualité des systèmes de gestion de l'entreprise est un exercice périlleux. De toute évidence, il existe, par exemple, des conflits entre la direction et les syn-

dicats concernant la fréquence à laquelle ils devraient se rencontrer, et des désaccords sur la perception qu'ont les salariés de l'équipe de direction. Les agences de notation sociale et environnementale tentent d'explicitier l'influence que l'entreprise exerce sur son environnement. En ce sens, les notations sociales devraient pouvoir donner aux investisseurs sociaux des informations précises qui leur permettent d'évaluer de façon la plus transparente possible la responsabilité sociale de l'entreprise. Or, il n'existe aucune transparence sur les modes de calculs ni sur le choix des variables étudiées. Beaucoup d'organismes essaient d'évaluer les anciennes pratiques de gestion et de les comparer aux pratiques actuelles, mais il est étonnant de constater le peu de consensus sur les listes de classement publiées aux États-Unis, telle la « 100 Best Corporate Citizens List » établie par *Corporate Responsibility Magazine*, la « Green Ranking » de *Newsweek* (classification écologique) ou le classement des entreprises les plus éthiques proposé par l'Ethisphere Institute.

Le groupe Sustainable Investment Research International (SIRI), consortium de dix organismes de recherche en investissements sociaux basé en Europe, en Amérique du Nord et en Australie, est le premier producteur mondial d'études sur l'investissement durable à l'intention des investisseurs institutionnels et des professionnels de la finance. On peut aussi citer Kinder, Lydenberg, Domini Research & Analytics (KLD Research & Analytics) qui publie depuis de longues années un indice social très influent, le *Broad Market Social Index*, lequel porte sur l'ensemble du marché et a des répercussions sur les fonds d'investissement. L'une de ses actions les plus connues, la dégradation en 2006 de la note de Coca Cola en raison des décisions de la direction sur les pratiques environnementales et de travail a suscité des réactions très négatives de la part de certains investisseurs.

Les normes internationales non contraignantes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) sont couramment appliquées dans de nombreux domaines. La norme ISO 26000 porte sur la responsabilité sociale (ISO 26000, 2011). Elle ne concerne pas les systèmes de gestion, mais se fonde sur sept dimensions qui concourent à une meilleure gouvernance de l'entreprise : droits de l'homme, pratiques de travail, environnement, pratiques équitables, questions relatives au consommateur, implication et engagement social. Publiée en 2010, peu d'entreprises l'ont à ce jour intégrée dans leur dispositif de responsabilité sociale.

Les entreprises qui s'impliquent dans la responsabilité sociale ont pour principal objectif d'augmenter leur notoriété auprès des parties prenantes et d'évaluer leur impact sur la société en analysant leur rapport à la citoyenneté, à la gouvernance et au lieu de travail. Ces trois dimensions forment plus de 40 % de la réputation d'une entreprise, un vecteur clé de confiance et de reconnaissance. Le Reputation Institute et le Boston Center for Corporate Citizenship ont développé conjointement un indice de responsabilité sociale des entreprises, le *Corporate Social Responsibility Index* (CSRI), qui est une moyenne combinée de la perception qu'a le public des trois dimensions mentionnées ci-dessus. Depuis 2006, les deux agences ont déjà utilisé cet indice pour noter plus de trente pays. Rappelons que les entreprises de la grande distribution alimentaire aux États-Unis se sont classées en 2010 au 6<sup>e</sup> rang, derrière les sociétés de boissons (en premier) et les fabricants de produits alimentaires (en troisième), mais devant le commerce de détail.

## Comment communiquer

Les rapports sur la responsabilité sociale d'entreprise ne sont pas faciles à rédiger. Bien qu'il existe des règles générales proposées par des entreprises mondiales qui se consacrent à ces questions, chaque entreprise choisit d'adopter un style qui lui est propre. La transparence et des rapports équilibrés sont très appréciés. Cependant, la précision doit s'accompagner de systèmes de mesure appropriés et de responsabilisation. Il est donc important d'établir les bons indicateurs pour définir une activité particulière et la responsabilité sociale qui l'accompagne, mais aussi de se conformer aux pratiques générales internationales à des fins comparatives.

Un autre objectif de la RSE est d'établir une bonne communication entre les entreprises et les consommateurs, avec pour résultat de renforcer leur visibilité et leur transparence. Entre autres approches, les réseaux sociaux et les sites internet des entreprises sont de nouveaux moyens efficaces d'y contribuer et d'obtenir des réactions des différents publics. Les informations générales délivrées aux clients peuvent l'être dans une seule langue ou dans plusieurs. D'autres sociétés utilisent les langues des différents pays où elles exercent leurs activités, avec des résultats plus efficaces puisque les clients peuvent se reconnaître dans l'entreprise et mieux interagir avec elle. Les canaux les plus couramment utilisés par les entreprises sont Facebook et Twitter, les plus populaires, ainsi que les blogs, YouTube ou des plateformes de partage d'images comme Flickr. Les entreprises diffusent aussi des contenus sur Wikipedia et LinkedIn, sites consultés par de simples citoyens dans le premier cas, et par des professionnels dans le second.

En étudiant la façon dont les entreprises communiquent sur le web, Jamie Snider et ses confrères (2003) ont découvert que les multinationales se comportent de façon analogue dans le développement et la diffusion de messages sur la RSE, visent les mêmes groupes d'acteurs et font des déclarations très similaires. Toutes affirment que la mondialisation est un phénomène global qui affecte les activités de beaucoup d'entre elles. Samuel Idowu et Walter Leal Filho (2009) se sont, quant à eux, intéressés aux différences de pratiques en matière de RSE dans les vingt pays qu'ils ont analysés. Isabelle Maignan et David A. Ralston (2002) ont examiné la manière dont les entreprises communiquent et mettent en œuvre leurs objectifs de RSE sur leur site web, en comparant les expériences de quatre pays (États-Unis, Royaume-Uni, France et Pays-Bas). Les résultats montrent qu'il existe de grandes différences entre les pays en ce qui concerne l'importance d'être perçu comme socialement responsable et la priorité accordée aux questions de RSE. Les entreprises ont identifié un grand nombre de principes, de procédures et de questions affectant les parties prenantes qu'elles veulent mettre en exergue pour prouver leur engagement sur ce terrain.

## La responsabilité sociale des grands distributeurs alimentaires

Les grandes chaînes de distribution sont soumises à des pressions de la part des écologistes. Pour améliorer leur image et prouver qu'elles prennent des mesures pour protéger l'environnement, elles ont lancé divers programmes qui vont de la promotion de l'agriculture durable à la création de normes pour l'élevage des animaux de ferme, en passant par des programmes de recyclage et de compostage en magasin. Elles ont

notamment pris la décision de ne plus distribuer gratuitement de sacs en plastique mais de vendre des sacs réutilisables fabriqués à partir de matériaux recyclables. Leurs coûts d'exploitation ont pu ainsi être diminués, et deux objectifs réalisés : en interne, une plus grande rentabilité et, en externe, l'amélioration de leur image.

### La RSE dans trois grandes entreprises

#### *Carrefour*

Carrefour est le deuxième distributeur de produits alimentaires au monde, et le plus important dans le bassin méditerranéen. Par ses objectifs et ses pratiques, il est un exemple pour les autres distributeurs implantés dans la région. Dans le cadre de sa politique de RSE, Carrefour met l'accent sur la protection des ressources, la gestion des déchets, la promotion de la consommation responsable et de la responsabilité sociale (Carrefour, 2011). Le groupe promeut une démarche éthique, donne la priorité aux producteurs locaux et soutient le processus d'amélioration continue. Le groupe essaie de développer des relations à long terme avec ses fournisseurs et s'assure que ces derniers respectent les droits fondamentaux. Il récompense aussi les fournisseurs qui montrent le plus fort engagement en matière de durabilité. Ce groupe de distribution se caractérise par sa responsabilité sociale en matière de ressources humaines en favorisant le dialogue, la diversité et l'égalité des chances.

Carrefour a conclu en 1997 une alliance stratégique avec FIDH, une ONG qui regroupe 141 organismes qui défendent les droits de l'homme à travers le monde et assurent une surveillance de ses activités dans les pays en développement. Les normes ayant été adaptées au contexte actuel, l'accent porte désormais sur les standards internationaux en matière de droit du travail et sur les droits de l'homme. C'est cette ONG qui a coordonné son intervention dans tous les pays méditerranéens où Carrefour est implanté.

#### *Migros*

Migros est un bon exemple d'un programme de RSE mis sur pied en Turquie par une entreprise locale. L'entreprise a des succursales dans d'autres pays, mais n'a pas encore de points de vente dans le bassin méditerranéen. Ses valeurs fondamentales sont la transparence, la responsabilité et l'équité (Migros, 2011). Elle porte une attention particulière à l'environnement, à la formation, à la santé, à la pratique du sport, à l'aide sociale, à la culture et aux arts.

#### *McDonald's*

McDonald's a fondé sa politique de RSE sur les valeurs fondamentales exprimées dans son projet d'entreprise : placer l'expérience client au centre de toutes les actions de la chaîne de restauration, s'engager auprès du personnel, avoir confiance dans le système McDonald's, gérer ses restaurants de manière éthique, augmenter la rentabilité des restaurants et s'efforcer de s'améliorer tous les jours (McDonald's, 2011). Cette politique est mise en œuvre à travers différentes actions : gouvernance d'entreprise et déontologie, nutrition et bien-être, chaîne d'approvisionnement durable, responsabilité environnementale, vécu des salariés.

Bien qu'ils jouent un rôle très important dans la chaîne agro-alimentaire, les distributeurs doivent s'appuyer sur d'autres acteurs (Mena et Stevens, 2011). Ils ne sont donc pas libres d'agir à leur guise, car ils dépendent de fournisseurs et doivent tenir compte des préoccupations sociales exprimées par leurs clients (Heyder et Theuvsen, 2009). Il n'est donc pas étonnant qu'ils aient le désir de proposer une alimentation durable produite

par des méthodes responsables (Maloni et Brown, 2006). En tant que leaders dans la chaîne alimentaire, les distributeurs ont édicté des normes volontaires pour le reste des parties prenantes en définissant leurs propres objectifs afin de rehausser leur image, l'un des objectifs de la stratégie d'entreprise.

Comme les entreprises d'autres secteurs, les distributeurs s'engagent sur la voie de la responsabilité sociale pour des raisons diverses et variées (Spence et Bourlakis, 2009). Il est toujours important de savoir dans quelle mesure les motivations propres à la direction l'emportent sur les objectifs sociaux. Maria Piacentini et ses confrères (2000) ont tenté de connaître la nature et le périmètre des activités des distributeurs en étudiant leurs stratégies de RSE. L'étude, complétée par des interviews approfondies avec des décideurs clés dans la vente au détail de confiserie, a révélé que leurs motivations principales étaient de maximiser l'espace de vente, les bénéfices et les relations avec les clients. Certaines entreprises ont reconnu l'avantage d'être perçues comme socialement responsables, mais aucune n'était majoritairement animée par des motifs philanthropiques.

Il est intéressant également de connaître dans quelle mesure les pratiques de RSE sont appliquées dans les pays en développement, dès lors que les grandes multinationales s'y approvisionnent en grande partie. De l'avis des participants à un séminaire organisé au Maroc en 2006 pour évaluer la situation dans les pays méditerranéens, la RSE est étroitement liée au développement durable. Elle doit en outre assurer aux salariés l'ensemble de leurs droits et la garantie de travailler dans de bonnes conditions, sans injustice ni exploitation. On a estimé que seules 15% des entreprises marocaines se conforment au droit du travail. Ainsi, en appliquant la loi, l'entreprise s'acquittera en grande partie de ses responsabilités sociales.

## **Responsabilité sociale du secteur public**

Les entreprises privées se conforment aux réglementations publiques et s'adaptent aux contextes politiques. Il incombe aux gouvernements de créer un environnement propice pour attirer les distributeurs, mais aussi de défendre les intérêts des citoyens. C'est là un dilemme qu'il n'est pas facile de résoudre car des conditions trop contraignantes n'incitent pas les entreprises à s'installer dans un pays, surtout lorsqu'il s'agit de multinationales qui investissent dans différents pays et prennent leurs décisions par grandes zones géographiques. Carrefour a ainsi pris la décision de quitter l'Algérie pour axer son développement sur le Maroc en avançant deux raisons : le manque de sites appropriés pour construire des hypermarchés et l'insuffisance d'infrastructures ne permettant pas, selon le groupe, d'acheter des produits dans des conditions de prix constants.

L'une des préoccupations majeures des autorités publiques est de s'assurer de la bonne transition entre systèmes de distribution traditionnels et systèmes modernes. L'ouverture d'un grand distributeur ou l'expansion des supermarchés entraîne obligatoirement la mort économique des petits points de vente traditionnels. Si les systèmes de distribution moderne introduisent plus d'efficacité tout au long de la chaîne de distribution agro-alimentaire, ont des conséquences positives sur les taux d'inflation et offrent au consommateur la possibilité de choisir parmi un grand nombre de produits alimentaires, ils mettent néanmoins la pression sur les petits points de vente traditionnels, qui, bien que souvent moins performants, jouent un rôle social dans la société en préservant

certains produits locaux et certaines coutumes. Le nombre d'emplois perdus dans le commerce traditionnel, et particulièrement ceux des travailleurs âgés, peut vite devenir un problème social, et la vitesse de ce changement est un facteur important.

Les pays en développement devraient tirer parti de l'expérience des pays développés concernant la transformation des systèmes de distribution de produits alimentaires et leur impact sur la société (Petkoski et Twose, 2003), notamment sur l'interaction entre urbanisme et distribution (Argenti et Marochino, 2005) dans les grandes métropoles qui concentrent un pourcentage élevé de la population. De nombreux pays en développement sont concernés et la FAO s'est préoccupée sérieusement d'aider les autorités publiques à entreprendre les changements nécessaires et à surveiller les stratégies d'intervention.

La distribution des produits alimentaires joue un rôle encore plus déterminant dans les périodes de crises économiques et d'instabilité des prix. La spéculation pouvant être à l'origine de hausses des prix, un système de distribution solide, qui permet une concurrence libre et équitable, est le meilleur remède pour résoudre les instabilités du marché et garantir le bien-être social. Les gouvernements et les autorités publiques ont des responsabilités sociales importantes et doivent mettre en place les conditions et les infrastructures appropriées pour tirer parti des changements structurels. La RSE est considérée comme une priorité par les gouvernements, désireux d'exercer une influence sur les questions sociales et environnementales dans leurs relations avec les entreprises. Ils intègrent dans leurs politiques publiques des stratégies faisant intervenir de nombreux acteurs (Albareda *et al.*, 2007).

C'est aux gouvernements de renforcer le système de distribution agro-alimentaire dans son intégralité. Malheureusement, beaucoup de chaînes ont passé des contrats directement avec les producteurs et évitent dans une large mesure de passer par les marchés de gros. Les autorités publiques devraient mettre davantage l'accent sur ce maillon de la chaîne, car c'est à ce niveau que s'est accumulé le manque d'efficacité, ainsi que sur les marchés à proximité des zones de production où il est important de disposer de flux d'information et d'un minimum d'infrastructures. Les autorités sont également préoccupées par l'expansion actuelle de l'industrie de la restauration (Rimington *et al.*, 2006).

L'investissement étranger est un sujet qui suscite des débats passionnés entre les professionnels. Les politiques publiques doivent se prononcer clairement et influencer davantage sur les tendances futures. Néanmoins, le contexte mondial, qui tend à faciliter une plus grande circulation des capitaux et des biens, permet aujourd'hui de surmonter certaines difficultés politiques passées. Dans le bassin méditerranéen, la majorité des investissements étrangers dans la distribution moderne sont réalisés par des chaînes européennes. Des entreprises turques ont également commencé à faire des incursions au Maroc et des sociétés du Moyen-Orient s'aventurent en Turquie. Dans certains cas, il arrive que des investisseurs étrangers se retirent d'un pays parce que leurs demandes ne sont pas satisfaites ou parce que la réglementation n'est pas assez transparente pour des investissements à long terme.

Les gouvernements doivent tenter de résoudre le problème des disparités sociales et trouver les remèdes appropriés pour le traiter (Doudich, 1995). Les mesures incitatives, souvent exagérées, dont bénéficie la distribution moderne ne doivent pas faire oublier

qu'un pourcentage élevé de la population n'a pas les moyens d'acheter des articles de consommation quotidienne dans ces points de vente. Les gouvernements devraient considérer la population dans son ensemble, et surtout celle à faibles revenus, ainsi que l'impact sur le développement durable au niveau local (Constantino *et al.*, 2010).

## Les solutions de l'Union européenne

### Initiatives européennes de 2001

En réponse au nombre croissant d'entreprises européennes qui ont promu des stratégies de responsabilité sociale, l'Union européenne a publié un Livre vert afin de promouvoir la RSE dans le cadre européen (Commission des Communautés européennes, 2001). Bien que reconnaissant l'impact que pouvait avoir la RSE sur la protection de l'environnement, les droits fondamentaux et la conciliation des intérêts des différentes parties prenantes, cet ouvrage était surtout axé sur la responsabilité des entreprises dans le domaine social. Il reconnaissait surtout que de nouveaux partenariats étaient nécessaires, car, même si ce concept s'applique principalement aux grandes entreprises, il affecte d'autres entreprises, publiques et privées, y compris les PME et les coopératives. Ce livre a été considéré comme une étape décisive vers la réalisation des objectifs stratégiques décidés à Lisbonne pour promouvoir l'émergence d'une économie dynamique, compétitive fondée sur la cohésion et la connaissance.

Le contexte politique était favorable à cette évolution, la Commission ayant déjà publié une communication sur le développement durable en soulignant l'importance de la RSE. Cette dernière avait fait l'objet d'un Livre blanc sur la gouvernance au sein de l'Union européenne afin de créer un climat favorable à l'entrepreneuriat et aux objectifs exprimés dans « Entreprise Europe », programme destiné à créer une Europe ouverte, innovante et entrepreneuriale. L'intention était de mettre en conformité la RSE avec les politiques communautaires et les obligations internationales, y compris celles édictées par le Bureau international du travail (BIT), à savoir la liberté d'association, la non-discrimination et l'abolition du travail forcé et de celui des enfants, qui sont essentielles dans l'application de la RSE, surtout dans les pays en développement. La grande idée du Livre vert consistait à donner un cadre général européen à la RSE afin de mieux la promouvoir. Cependant, la RSE s'appuyant par définition sur des décisions volontaires, elle doit, pour devenir un facteur de compétitivité, dépasser le cadre purement juridique, sans pour autant se substituer à la législation ou la détourner.

Le Livre vert propose une analyse des conditions internes essentielles des entreprises (gestion des ressources humaines, santé et sécurité au travail, adaptation au changement, gestion des impacts environnementaux et des ressources naturelles) et examine également les dimensions externes touchant les entreprises. Il met en avant la nécessité d'examiner ces stratégies en Europe et à l'international et de mettre en place la RSE tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Selon le Livre vert, la RSE promeut les interactions avec les communautés locales en matière de marché du travail et d'environnement physique de ces dernières, mais aussi d'implication sociale dans les causes communautaires, avec des conséquences sur les partenaires commerciaux, les fournisseurs et les consommateurs. Ainsi, les entreprises

devraient être conscientes du fait que leur performance sociale peut être affectée par les pratiques de leurs partenaires et des fournisseurs tout le long de la chaîne d'approvisionnement, tout en gardant présent à l'esprit que ces fournisseurs sont souvent économiquement tributaires d'une seule grande entreprise. Les droits de l'homme sont considérés comme particulièrement importants eu égard à leurs implications juridiques, morales et politiques; des codes de bonne conduite sont établis non seulement pour les entreprises pratiquant la RSE, mais aussi à l'intention de leurs fournisseurs et sous-traitants, et leur observance est généralement suivie par des parties externes, à la fois privées et publiques. Le Livre vert conclut sur le fait que les préoccupations environnementales mondiales doivent, en raison de leurs implications, faire elles-mêmes l'objet d'une évaluation.

## Initiatives européennes de 2006 et autres analyses

Les derniers développements politiques au sein de l'UE (Commission des Communautés européennes, 2006) mettent le projecteur sur la RSE. La Commission a estimé qu'elle pourrait mieux atteindre ses objectifs en travaillant plus étroitement avec les entreprises européennes, et a décidé de lancer une Alliance européenne sur la RSE ouverte à toutes les entreprises, alliance qui ne constitue pas un instrument juridique et à laquelle une entreprise n'est pas obligée d'adhérer.

L'objectif de cette dernière initiative était clairement de servir de repère à d'autres pays en matière d'excellence environnementale; et il a été constaté que la RSE représentait un volet essentiel du modèle social européen. Elle est le résultat de plusieurs années de débat et a donné lieu à une proposition d'organisation de réunions régulières du Forum des multi-intervenants afin d'examiner les progrès de la RSE dans l'Union.

Les actions proposées ont souligné les aspects suivants: sensibilisation et échange de bonnes pratiques, soutien aux initiatives multi-intervenants, coopération avec les États membres, information consommateurs, transparence, recherche et éducation, PME et dimensions internationales de la RSE. On a tenté de diffuser ces concepts dans des forums internationaux, de signer des accords bilatéraux avec certains pays, ce qui doit s'accompagner d'une reconnaissance des droits de l'homme et du travail, de la protection de l'environnement et des principes de bonne gouvernance. On a estimé que les partenariats étaient essentiels pour développer le concept et pour le mettre en pratique.

En 2010, l'Union européenne s'est engagée à renouveler sa stratégie de promotion de la responsabilité sociale des entreprises comme élément clé de l'UE afin de garantir l'emploi à long terme et de gagner la confiance du consommateur. *Europe 2020* constitue une stratégie de croissance durable et intelligente qui profite à tous les acteurs (Commission des Communautés européennes, 2010).

Laura Albareda et ses confrères (2007) ont étudié les politiques publiques en matière de RSE dans les quinze pays de l'UE; ils sont arrivés à la conclusion qu'il existait des similitudes entre elles. Dans la mesure où elles ont été construites par différents groupes en fonction de l'intensité de leurs relations avec les partenaires et les entreprises au sein de la communauté, et des concepts de durabilité, de citoyenneté et de l'espace public. Ces politiques ont fourni un cadre analytique applicable à n'importe quel autre pays,

qui inclut les relations entre les gouvernements, les entreprises et les parties prenantes de la société civile. Cette démarche peut s'inscrire dans le cadre plus élargi de la gouvernance sociale.

## Tendances futures

Comme nous l'avons souligné auparavant, le développement des systèmes de distribution est intimement lié à la richesse économique d'un pays. Les pays de la Méditerranée qui font partie de l'UE seront soumis aux mêmes pressions en matière de distribution alimentaire que leurs concurrents européens ou que d'autres pays en développement. La mondialisation fait peser d'autres menaces qui les obligent à défendre leurs intérêts mais ouvre aussi d'autres possibilités de développer leurs activités dans d'autres pays en dehors de l'UE, y compris dans le bassin méditerranéen. La concurrence mondiale a tendance à instaurer des conditions similaires dans beaucoup de pays et d'entreprises. Néanmoins, l'UE en tant que bloc économique parmi les plus importants doit servir d'exemple à d'autres pays moins développés, et la responsabilité sociale d'entreprise doit être activement intégrée au modèle social européen.

En outre, de nombreux pays en développement sur le pourtour de la Méditerranée sont en plein essor économique. Il sera important pour eux de tirer des leçons de l'expérience des pays européens et d'évaluer leurs expériences. Leurs sociétés évoluent en partie en raison d'une prise de conscience des événements qui se déroulent dans d'autres pays européens. Les moyens modernes de communication au sein de la société ont accéléré ce processus. Certaines des entreprises de distribution qui pilotent ce processus viennent de pays méditerranéens membres de l'UE. Une meilleure compréhension de la part des pays du pourtour de la Méditerranée aura aussi des conséquences sur la distribution des produits alimentaires. Les transformations économiques devront s'accompagner de changements sociaux, et la responsabilité sociale des entreprises pourrait servir à établir des passerelles entre les milieux économiques et les milieux politiques.

La RSE a constitué un outil important de développement des activités commerciales en réponse aux réactions des consommateurs. Le succès dépend souvent du désir des consommateurs de déboursier plus pour des produits alimentaires car ils constatent que les entreprises ont pris davantage conscience de l'environnement et paient de meilleures salaires. Le fait qu'ils soient prêts à payer davantage jouera un rôle important dans les questions liées à la RSE. Les distributeurs en alimentation produisent beaucoup de déchets, ce qui pose un grand défi à l'industrie agro-alimentaire. La réduction des déchets et leur élimination induisent des coûts dont les clients devraient avoir conscience et qu'ils devraient être prêts à payer. L'avenir dépendra en grande partie de l'éducation des consommateurs et de leur consentement à dépenser davantage pour de meilleurs produits, ce qu'ils font déjà en partie. Ceci suppose des consommateurs ayant un certain niveau de revenus et ayant conscience des questions qui les affectent personnellement, questions ayant aussi des implications pour toute la société.

Il est indispensable de connaître plus précisément les besoins de la société afin d'élaborer et de mettre en œuvre des règles adaptées. La RSE est fondée sur des normes volontaires de conduite ; chaque entreprise peut donc construire sa propre stratégie, même si la

mondialisation tend à homogénéiser les systèmes de distribution. On devrait réviser les anciens points de repère portant sur la concurrence. Une approche plus intégrée à l'égard des chaînes agro-alimentaires est nécessaire et doit intégrer la distribution, mais pas uniquement car la chaîne entière doit être analysée dans son ensemble en prenant en compte les relations entre producteurs et consommateurs. Cependant, les sociétés n'exigent pas toutes les mêmes conditions, et les producteurs ne sont pas tous à même d'accomplir leurs objectifs en matière de compétitivité.

Les fonds d'investissement placent leurs capitaux à la bourse dans plusieurs compartiments. Ils deviennent actionnaires de référence de grandes sociétés et représentent parfois un large éventail de la société comme les retraités de différentes parties du monde qui ont des sensibilités différentes à l'égard de la RSE. Les citoyens sont davantage sensibilisés aux questions sociales et ne veulent pas voir leur épargne investie dans des entreprises qui ne respectent pas les règles de la responsabilité sociale. Ceci est en partie fondé sur les perceptions des actionnaires, et les entreprises doivent augmenter leur transparence et améliorer la communication interne entre les salariés. Des objectifs clairs, une mise en œuvre sensée et une bonne communication de la RSE auront des conséquences importantes dans le monde des affaires.

Les responsabilités sociales des entreprises devraient aussi s'inscrire dans les politiques publiques. Les entreprises devraient définir clairement leurs objectifs sociaux et les poursuivre avec la même intensité, qu'elles travaillent dans des pays développés ou en développement. Les questions environnementales sont une source de graves préoccupations à travers le monde, mais la pression n'est pas la même d'un pays à l'autre. Il y a danger que les pays en développement accordent des conditions plus favorables aux multinationales pour les pousser à investir sur leur sol. Une solution serait que les pays en développement trouvent le bon équilibre et passent entre eux des accords de réciprocité.

La RSE a été développée et utilisée surtout par les grandes entreprises, avant tout les multinationales. Elles sont implantées dans de nombreux pays, et la RSE est une source de valeur ajoutée pour leurs produits. Il est temps pour les PME d'appliquer ces concepts pour pouvoir concurrencer les autres entreprises qui observent ces principes. Cette tendance devrait voir le jour dans les pays développés parce que les pays en développement sont confrontés aux mêmes normes que celles des pays développés et doivent s'assurer que les grandes entreprises respectent les mêmes principes concernant les droits de l'homme et du travail ainsi que les questions environnementales.

## Conclusion

Deux concepts dynamiques ont été associés dans cette communication, distribution d'aliments et responsabilité sociale d'entreprise, qui a été analysée dans la double perspective des entreprises et des politiques publiques.

La distribution de produits alimentaires a été exposée dans le contexte de la zone méditerranéenne et a souligné les différences qui existent entre pays économiquement développés et en développement. Les tendances dans la distribution de produits alimentaires indiquent que, dans des conditions réelles, les grandes entreprises exercent un pouvoir important sur le reste de la chaîne agro-alimentaire; elles doivent donc assumer une plus

grande responsabilité sociale, non seulement envers leurs actionnaires mais aussi envers d'autres parties prenantes de la chaîne alimentaire. Le leadership des distributeurs pourrait avoir des conséquences importantes sur d'autres activités, mais leur comportement pourrait aussi servir d'exemple à beaucoup d'entreprises dans d'autres secteurs. Les distributeurs leaders prennent une grande importance et investissent dans de nombreux pays. Il leur incombe donc de se conformer aux bonnes pratiques sociales.

Eu égard à leurs modes de consommation, les sociétés méditerranéennes doivent se prononcer en faveur du régime méditerranéen lorsque de nouveaux canaux de distribution voient le jour, ou que de nouvelles formes de restauration émergent. Les sociétés de distribution devraient aussi inscrire la responsabilité sociale dans leurs modèles commerciaux et des politiques publiques appliquées à bon escient s'imposent inévitablement.

## Bibliographie

A. T. Kearney, *Global Retail Development Index, 2010* (disponible sur <http://www.atkearney.com/>).

Albareda (Laura), Lozano (Josep M.) et Ysa (Tamyko), « Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Government in Europe », *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 2007, p. 391-407.

Argenti (Olivio) et Marochino (Cecilia), « Urban Food Supply and Distribution in Developing Countries and Countries in Transition. A Guide for Planners », *AGSF Occasional Paper*, 3, Rome, FAO, 2005.

Carrefour, *Rapport d'activité et de développement durable 2010, 2011* (disponible sur <http://www.carrefour.com/>).

Carroll (Archis B.), « Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct », *Business and Society*, 38 (3), 1999, p. 268-295.

Chatterji (Aaron K.), Levine (David I.) et Toffel (Michael W.), « How Well Do Social Ratings Actually Measure Corporate Social Responsibility? », *Journal of Economics and Management Strategy*, 18 (1), 2009, p. 125-169.

CIHEAM, *Revue de presse du CIHEAM*, mai 2011.

Commission des Communautés européennes, *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM (2001) 366 final, 2001.

Commission des Communautés européennes, « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises », communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, COM (2006) 136 final, 2006.

Commission des Communautés européennes, « Europe 2020. Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive », communication de la Commission, COM (2010) 2020 final, 2010.

Constantino (Elena), Marchello (Maria Paola) et Mezzano (Cecilia), « Social Responsibility as a Driver for Local Sustainable Development », *Fondazione Eni Enrico Mattei Working Paper Series*, 109, 2010.

Doudich (Mohamed), « Distribution et tendance comparées de la demande alimentaire dans les pays maghrébins: quels enseignements pour la politique agricole au Maghreb? », dans Mahmoud Allaya (dir.), « Les agricultures maghrébines à l'aube de l'an 2000 », *Options méditerranéennes*, 14, série B, 1995, p. 323-335.

Hyeder (Matthias) et Theuvsen (Ludwig), « Corporate Social Responsibility in Agribusiness: Empirical Findings from Germany », contribution au 113<sup>e</sup> séminaire EAAE, *A Resilient European Food Industry and Food Chain in a Challenging World*, Chania, 3-6 septembre 2009.

Idowu (Samuel) et Leal Filho (Walter) (eds), *Global Practices of Corporate Social Responsibility*, Heidelberg, Springer, 2009.

ISO, *ISO 26000. Social Responsibility*, Genève, ISO, 2011 (disponible sur <http://www.iso.org/>).

Kaynak (Erdener) et Çavuşgil (S. Tamer), « The Evolution of Food Retailing Systems: Contrasting the Experience of Developed and Developing Countries », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 10 (3), 1982, p. 249-268.

Maignan (Isabelle) et Ralston (David A.), « Corporate Social Responsibility in Europe and the US: Insights from Businesses' Self-presentations », *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 2002, p. 497-514.

Maloni (Michael J.) et Brown (Michael E.), « Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry », *Journal of Business Ethics*, 68, 2006, p. 35-52.

McDonald's, « Sustainability. Our Focus Areas », 2011 (disponible sur <http://www.aboutmcdonalds.com/>).

Mena (Carlos) et Stevens (Graham), « Delivering Performance in Food Supply Chains, Woodhead Publishing Series in Food Science », *Food Science, Technology and Nutrition*, 185, 2011.

Migros, « Corporate Social Responsibility », 2011 (disponible sur <http://www.migroskurumsal.com/>).

Petkoski (Djordjija) et Twose (Nigel) (eds), « Public Policy for Corporate Social Responsibility », *World Bank Institute Series on Corporate Responsibility, Accountability and Sustainable Competitiveness*, 2003.

Piacentini (Maria), Macfayden (Lynn) et Eadi (Douglas), « Corporate Social Responsibility in Food Retailing », *International Journal of Retail and Distribution Management*, 28 (11), 2000, p. 459-469.

Rimmington (Mike), Smith (Jane Carlton) et Hawkins (Rebecca), « Corporate Social Responsibility and Sustainable Food Procurement », *British Food Journal*, 108 (10), 2006, p. 824-837.

Snider (Jamie), Hill (Ronald Paul) et Martin (Diane), « Corporate Social Responsibility in the 21<sup>st</sup> Century: A View from the World's Most Successful Firms », *Journal of Business Ethics*, 48 (2), 2003, p. 175-187.

Spence (Laura) et Bourlakis (Michael), « From CSR to SCR: The Evolution of Supply Chain Responsibility », *Supply Chain Management: An International Journal*, 14 (4), 2009, p. 291.

Stanislavská (Lucie), Margarisová (Klára) et Št'astná (Kateřina), « International Standards of Corporate Social Responsibility », *Agris On-line Papers in Economics and Informatics*, 2 (4), 2010, p. 63-72.

USDA, Foreign Agricultural Service (FAS), « Egypt. Retail Foods. Retail Food Sector », *Gain Report*, 2009.

USDA, Foreign Agricultural Service (FAS), « Morocco. Retail Food Sector », *Gain Report*, MO1016, 2010.

USDA, Foreign Agricultural Service (FAS), « Turkey. Food Service, Hotel Restaurant Institutional », *Gain Report*, 2011.