

Du positionnement RSE voulu à l'image RSE des enseignes : le cas de la grande distribution en France

PASSEBOIS DUCROS Juliette

IRGO – Université de bordeaux

Juliette.ducros-passebois@u-bordeaux.fr

FLACANDJI Michael

IRGO – Université de bordeaux

Michael.flacandji@u-bordeaux.fr

Résumé

Dans un contexte de profonde remise en cause de leur modèle de développement, les grands acteurs de la distribution alimentaire intègrent désormais la RSE pour en faire un avantage concurrentiel. Si la RSE est intégrée aux stratégies marketing et apparaît comme un élément du positionnement voulu des enseignes, la dimension « Responsable » demeure très peu présente dans l'image des enseignes, telle que perçue par les clients. Or, pour que l'engagement sociétal des entreprises puisse avoir des effets positifs sur la performance commerciale des entreprises, il demeure essentiel que l'image de la marque intègre cet engagement. Cet article, après avoir présenté les concepts de positionnement et d'image RSE, interroge les raisons de l'écart entre positionnement RSE voulu par les enseignes et image RSE perçue par les consommateurs. En analysant, à travers le cas de l'enseigne leader E. Leclerc les écarts entre ces éléments, nous identifions des voies d'amélioration pour faire de la RSE un axe central de l'image de l'enseigne

Mots clés : grande distribution ; image RSE, Marketing responsable

Abstract

In order to face the new economic, environmental and societal challenges, the French mass retailers have to deeply reinvent their business models (huge mall, supply chain, excessive margins, etc.). To this end, French grocery leaders are now integrating CSR to make it a competitive advantage. Although CSR is integrated into marketing strategies and appears to be an element of the desired brand positioning, the sustainable and social dimensions remain very little present in the image of the brands, as perceived by the customers. However, in order for the CSR of companies to have positive effects on their commercial performance, it is essential that the image of the brand integrates this commitment. After presenting the concepts of CSR positioning and image, this article examines the reasons for the gap between the CSR desired brand positioning and the CSR image perceived by consumers. The analysis of these gaps drive to outline key managerial directions to improve the CSR image in the retailing sector.

Key words : grocery stores, retailing, CSR Image, sustainable marketing

INTRODUCTION

La grande distribution alimentaire, intermédiaire clés entre les producteurs et les consommateurs, représente en France plus de 206 milliards d'€ de CA, tous circuits confondus. Carrefour, Auchan ou Leclerc comptent parmi les entreprises les plus puissantes en termes de chiffre d'affaires. Pour conserver leur rôle clés et créer de la valeur pour l'économie française les distributeurs sont tenus de s'adapter à un environnement particulièrement complexe et à relever un certain nombre de défis.

Apparus dans les années 60, dans un contexte de consommation de masse, les distributeurs doivent aujourd'hui réinventer leurs modèles pour répondre aux mutations technologiques (e-commerce, omni canal) mais aussi, et surtout, sociétales et environnementales (Lavorata, 2019). En effet, les consommateurs des années 2020, et plus largement l'ensemble de la société, s'attendent à ce que les entreprises accomplissent leurs missions économiques tout en minimisant leurs impacts néfastes sur l'environnement et sur la sphère sociale et en maximisant leurs retombées positives pour la société. Les consommateurs se disent prêts à boycotter les entreprises qui n'agiraient pas de manière éthique et responsable. Ils sont aussi plus nombreux à déclarer être sensibles aux critères environnementaux dans leurs choix de produits. D'une manière générale, l'éthique devient une préoccupation constante au moment de la prise de décision d'achat. Selon une étude récente¹, 61% des Français affirment que la durabilité est un critère d'achat prioritaire, contre 50% des consommateurs dans les pays développés. Cette prise de conscience est plus forte chez les jeunes consommateurs puisqu'ils sont plus de 40% à déclarer avoir changé de marque ou d'enseigne lorsque cette dernière ne protégeait pas l'environnement.

Pour répondre à ces injonctions normatives, les entreprises, en général, et les enseignes de grande distribution en particulier, intègrent désormais la RSE à leurs modèles de développement (Trinquecoste, 2008). Elles sont ainsi amenées à organiser leurs activités pour générer des profits, tout en agissant de manière éthique, conformément à la loi et dans l'intérêt de la société (Carroll, 1991). A cet effet, les enseignes déploient des plans RSE permettant de concilier leurs objectifs économiques (rentabilité) et les retombées positives au plan sociétal et environnemental. Assortiments plus durables, aménagement des points de vente, organisation du recyclage, lutte contre le gaspillage, suppression des sacs plastiques ou abandon de supports de communication polluants : les actions « RSE » mises en œuvre par la grande distribution sont nombreuses et variées (Binninger, 2010). Eu égard aux investissements et aux efforts consentis par ces acteurs sur le volet environnemental et / ou social, il apparaît évident que les enseignes s'attendent à ce que ces actions aient un impact positif sur les consommateurs. **Dit autrement, l'engagement sociétal des distributeurs doit être de nature à créer un avantage concurrentiel et doit se traduire par des retombées commerciales positives** (Thiery, 2005). Les travaux académiques soutiennent que l'engagement RSE des entreprises, et des enseignes en particulier, génère une plus grande satisfaction des consommateurs et contribue à les fidéliser (Swaen et Chumpitaz, 2008). Pour obtenir un tel effet, il est primordial que les consommateurs perçoivent l'engagement des enseignes et que ce dernier fasse partie intégrante de l'image des enseignes (Gupta et Pirsch, 2008). Or, les perceptions sont encore « mitigées », la connaissance qu'ont les consommateurs des actions RSE des enseignes est encore faible (Lavorata, 2019). Comme l'explique Lavorata (2019) « *dans les faits le scepticisme reste tenace sur les engagements réels des distributeurs dont la communication peut être assimilée à du greenwashing* » (p.81). Dans ce contexte, comment les enseignes alimentaires, historiquement attachées à faire valoir un positionnement prix bas, peuvent-elles intégrer la RSE dans leurs stratégies de positionnement (Lavorata, 2010) ? Dans quelle mesure les discours RSE sont-ils

¹ Etude réalisée en avril-mai 2021 auprès de 14 000 consommateurs de 20 pays. Principaux résultats disponibles <https://www.ecommercemag.fr/Thematique/retail-1220/barometre-etude-2168/Breves/Etude-consommateurs-plus-sensibles-criteres-developpement-durable-364376.htm>

audibles et crédibles pour les consommateurs au point de se traduire par une amélioration de l'image RSE des enseignes ? Par conséquent, faire connaître et comprendre à ses clients de manière crédible et sincère ses engagements RSE constitue désormais un enjeu crucial pour n'importe quel détaillant, y compris pour ceux exerçant sur le créneau du soft discount tels que Lidl ou Aldi. Cependant, la mise en avant médiatique des engagements RSE *via* des grandes campagnes média expose les annonceurs à des risques importants en termes de réputation lorsque le message est détourné, mal compris voire remis en question par les consommateurs. Il apparaît ainsi nécessaire de trouver des leviers pertinents, adaptés pour communiquer son engagement RSE et faire de l'engagement un argument de préférence pour les clients.

Dans cette perspective, nous proposons, à travers le cas de l'enseigne Leclerc, leader sur le segment de la distribution alimentaire et défendant un positionnement prix bas depuis de nombreuses années, de mettre en perspective les concepts de politique RSE, de positionnement RSE des enseignes et d'image RSE perçue. En analysant, à travers le cas de l'enseigne leader E. Leclerc les écarts entre ces éléments, nous identifions des voies d'amélioration pour faire de la RSE un axe central de l'image de l'enseigne.

1- L'IMAGE RSE DES ENSEIGNES ALIMENTAIRES : UN CONCEPT CLÉS DES EFFETS DE LA RSE SUR LES PERFORMANCES COMMERCIALES

Dans cette partie, nous dressons un état des lieux de la littérature relative à la RSE dans les enseignes alimentaires. Nous délimiterons d'abord les champs d'action RSE pour les distributeurs avant d'exposer l'importance de la perception de ces actions et de leur répercussions sur l'image des enseignes. Nous développerons dans un troisième point les leviers d'amélioration de cette image RSE.

1.1.La responsabilité sociale des enseignes alimentaires et son intégration aux stratégies marketing

La « RSE » s'apparente à l'intégration volontaire, au sein des entreprises, des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes (Dekhili et al., 2022). D'importants plans RSE sont ainsi mis en œuvre visant à équilibrer des enjeux économiques pour l'entreprise (rentabilité) avec ceux relatifs à l'éthique, à la loi et aux normes ou au bien-être sociétal (Carroll, 1991). La RSE d'une entreprise est évaluée à l'aune des trois piliers du développement durable : croissance économique, viabilité écologique et justice sociale. **Dans le contexte actuel, la RSE devient un avantage concurrentiel pour les entreprises et est intégré aux stratégies marketing.** C'est le cas dans le secteur de la grande distribution alimentaire où les grandes enseignes leaders comme Leclerc, Intermarché ou Carrefour intègrent la RSE à leurs stratégies de développement et tentent d'en faire un argument de préférence pour les consommateurs.

Dans la grande distribution, la RSE se déploie autour de cinq champs d'action (Benninger, 2010) : (1) le développement de MDD éthiques et durables, (2) des actions de communication et de sensibilisation des collaborateurs et des clients pour une consommation plus socialement responsable (mobilité douce, recyclage...), (3) des actions sociales (soutien à des associations), (4) la réduction de l'impact environnemental des magasins (émission CO₂) et (5) la volonté de privilégier les circuits courts (approvisionnement local). Parmi ces champs d'actions, selon Lavorata (2019) et Lavorata et al. (2016), les actions RSE des distributeurs se sont essentiellement concentrées, ces dix dernières années, autour de la construction d'un assortiment plus durable.

Il s'agit pour les enseignes de proposer davantage de références bio, issues du commerce équitable ou locales. Dans les faits, l'observatoire de la distribution responsable², qui scrute les pratiques de 7 enseignes (Auchan, Carrefour, Cora, Casino, Monoprix, Metro et Système U), confirme la progression des offres alimentaires bio (+63% de 2018 à 2020) et équitables (+57%). Les enseignes augmentent aussi l'offre de produits bien classés au nutriscore (environ 24% des références sont classées A pour les trois acteurs principaux Leclerc, Carrefour et Intermarché)³. Au-delà de la sélection de produits, l'enjeu est aujourd'hui pour les distributeurs de développer des marques MDD (marques de distributeurs) certifiées bio, équitables, locales, fabriquées sans additifs controversés ou avec de bons nutriscores.

Les **MDD** apparaissent ainsi comme un levier essentiel en ce qu'elles sont une « *illustration concrète de la volonté des distributeurs de mettre en œuvre une stratégie proactive* » (Lavorata, 2019 ; p.64). Certaines enseignes comme Leclerc ou système U ont privilégié la création de **marques régionales** ou l'établissement de relations directes avec leurs fournisseurs (alliances locales de Leclerc). Ces produits *sourcés* localement, bio, porteurs de labels éthiques induisent des changements organisationnels profonds. Ils nécessitent une remise en cause des modes de fabrication : producteurs locaux, inclusion de clauses environnementales dans les négociations avec les fournisseurs. Ces transformations, selon Lavorata et al. (2016), conduisent les enseignes à adopter des « **stratégies éco-enseigne et délibérée** » au sens de Mintzberg et Waters (1985) c'est-à-dire répondant à trois conditions : une intention exprimée au sein de l'organisation, un objectif commun aux acteurs concernés et réalisé conformément à ce qui est prévu au sein de l'organisation sans pression externe provenant du marché ou des acteurs politiques. Ces stratégies délibérées s'opposent à des stratégies émergentes qui seraient mises en œuvre sans intentions préalables pour répondre aux menaces et opportunités repérées sur le marché (Lavorata et al., 2016).

Le modèle de la grande distribution alimentaire fondé sur la compétitivité prix est aujourd'hui mis à mal et les enseignes voient dans la RSE un moyen de créer un avantage concurrentiel. De ce fait, les enseignes sont amenées à intégrer la RSE à leurs stratégies marketing. Cette intégration peut se faire à divers degrés. Dekhili et al. (2022) identifient quatre niveaux d'intégration de la RSE aux stratégies marketing. Le niveau zéro traduit une position défensive où la RSE se limite à respecter le cadre légal (ex. la loi contre le gaspillage alimentaire interdit la destruction de produits alimentaires), le niveau 1 consiste à intégrer les enjeux environnementaux et sociétaux dans une posture de façade *via* de la communication afin d'améliorer l'image des entreprises. Au niveau 2, l'entreprise intègre les enjeux environnementaux et sociétaux car elle a conscience que ces derniers sont stratégiques pour elle et cela se traduit par une évolution de l'offre. L'éco conception de produit ou la mise en œuvre d'un assortiment responsable sont des exemples d'intégration des enjeux RSE de niveau 2. Enfin au niveau 3, les enjeux environnementaux sont la raison d'être de la marque et la stratégie de l'entreprise est conçue pour maximiser l'impact positif sur la société. L'entreprise ne s'adapte pas aux demandes sociétales, elles sont anticipées afin d'assurer la durabilité de l'organisation. Le marketing est alors totalement repensé : c'est un marketing durable qui est mis en œuvre entendu comme « *une démarche proactive et un processus qui crée de la valeur de manière combinée et systématique à trois niveaux : valeur pour l'entreprise, valeur pour le consommateur et valeur étendue (environnementale et sociétale)* » (Dhekili et al., 2021 ; p.21). Dans la grande distribution, des enseignes comme Biocoop illustrent cette intégration poussée de la RSE à leur stratégie marketing. Lavorata et al. (2016) simplifient cette approche en opposant deux conceptions en matière d'intégration de la RSE aux stratégies marketing

² <https://www.fcd.fr/qui-sommes-nous/actualites-de-la-fcd/detail/publication-des-resultats-de-lobservatoire-de-la-distribution-responsable-2021/>

³ Source : <https://www.olivierdauvers.fr/2021/09/13/exclu-mdd-queles-sont-les-enseignes-les-plus-eco-responsables/>

(Lavorata et al., 2016) : conception utilitariste de la RSE (niveau 0 et niveau 1) versus une conception durable (niveau 2 et 3). Dans une conception utilitariste, les entreprises se contentent d'afficher des actions relevant de la RSE, elles ne développent pas véritablement de « marketing durable » au sens de Dhekili et al. (2021). La RSE est, au mieux, un argument commercial. A l'inverse, les entreprises qui sont dans une conception dite durable « *acceptent leur responsabilité morale vis-à-vis de la société et intègrent le développement durable de façon globale et responsable* » (p.21). Dans ce cas, les engagements pris peuvent être considérés comme source de différenciation et impulsent une logique d'innovation.

A partir de l'analyse d'entretiens menés entre 2013 et 2015 et de données secondaires publiées par les enseignes de la grande distribution sur cette période, Lavorata et al. (2016) concluent qu'une logique utilitariste prédomine dans l'intégration de la RSE des enseignes françaises. Les plans RSE mis en œuvre sont analysés comme relevant davantage d'une conformité aux normes et à la réglementation et s'adosent à des plans gouvernementaux (ex. Grenelle de l'environnement). Il est cependant légitime de s'interroger d'une part sur les évolutions de ces considérations entre 2015 et 2022 et d'autre part sur la manière dont les enseignes sont perçues sur cette dimension RSE par les consommateurs.

1.2. L'image RSE des enseignes : appréhender les perceptions des actions RSE des distributeurs du point de vue des consommateurs

Des recherches académiques confirment que la RSE améliore la relation avec les clients. Une marque perçue comme engagée est préférée aux marques concurrentes offrant les mêmes qualités fonctionnelles (Bronn et Vrioni, 2001 ; Schlegelmilch et Pollach, 2005). Les consommateurs seraient également plus fidèles aux marques affichant un engagement sociétal (Sen et Bhattacharya, 2001). Cependant, pour que la RSE puisse produire des effets bénéfiques sur le plan commercial, il est indispensable que ces actions soient non seulement perçues par les clients mais aussi perçues positivement (Curras-Perez et al., 2009). C'est bien par le truchement d'une amélioration de la **réputation de l'entreprise** et de l'image (Maignan, 2001 ; Pérez et del Bosque, 2015 ; Lacoëuille et al., 2018 ; Kim et al., 2014) que la RSE a des effets positifs en termes de performances commerciales. Tout se passe comme si un effet de halo positif se transférait de la politique RSE à l'appréciation de la marque (Liu et Mattila, 2016). Qu'en est-il de la perception des engagements RSE des enseignes en France ?

Plusieurs études menées en France, mettent en exergue que, du côté des consommateurs, la perception et la connaissance de l'engagement RSE des enseignes est très faible (Lavorata, 2016 ; Lavorata, 2014 ; Loussaief et al., 2014 ; Cacho-Elizondo et Loussaief, 2010).

Lorsque les consommateurs sont invités à lister des actions RSE réalisées par les distributeurs très peu de réponses émergent (Loussaief et al., 2014 ; Cacho-Elizondo et Loussaief, 2010). L'action mentionnée spontanément, et majoritairement, est la suppression des sacs plastiques aux caisses des supers et hypermarchés. Les autres actions RSE relevant des piliers économique (ex. offre locale), environnemental (ex. gaspillage) ou social (ex. produit partagé) peuvent apparaître mais ne sont pas citées de manière spontanée (Lavorata, 2016). Également, lorsque les consommateurs évoquent les actions RSE des enseignes alimentaires, ce n'est pas de manière positive (Loussaief et al., 2014). Les consommateurs sont sceptiques vis-à-vis des distributeurs et doutent de la sincérité des motivations sous-jacentes (Lavorata et al., 2016). Cette posture n'est pas propre aux grands distributeurs et, d'une façon générale, les français se montrent méfiants : 75% des Français se disent méfiants vis-à-vis des engagements RSE des entreprises ⁴ ; 33% des sondés pensent que la « RSE relève d'une stratégie marketing

⁴ <http://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2022/02/Rapport-Harris-Les-entreprises-engagees-Impact-France.pdf>

uniquement » et que les entreprises « se donnent une image écologique et sociale alors qu'elles ne font aucun véritable effort sur ces enjeux ».

Mais ces mêmes études soulignent cependant des ambivalences. En effet, alors que les actions concrètes sont mal connues, lorsqu'on interroge les consommateurs sur **l'image des enseignes alimentaires**, des évocations associées à la RSE apparaissent. Loussaief et al. (2014) montrent en effet que les enseignes alimentaires sont associées à des acteurs « responsables », « innovants » « empathiques », « humains ». Ainsi, même si les actions peinent à être citées, la dimension RSE fait partie de l'image du distributeur.

Le **concept d'image du distributeur** (enseigne / détaillant / point de vente) désigne la manière dont un point de vente est perçu par les clients. Il s'agit donc, à l'instar de l'image de marque ou de l'image d'une entreprise, d'une perception subjective, multidimensionnelle, relative à des traits ou caractéristiques distinctifs d'une entreprise / marque. Généralement l'image est appréhendée comme un ensemble d'associations à la marque ou à l'entreprise qui peuvent être aussi bien fonctionnelles (économique, utile, qualitative) qu'émotionnelles et symboliques (jeune, éthique, sensuelle ...) (Keller, 1993). Les conceptualisations classiques de l'image du distributeur sont cependant très réductrices car concentrées sur les attributs fonctionnels des distributeurs (localisation, prix, choix) (Ailawadi et Keller, 2004). Elles ne permettent pas d'appréhender de façon holistique l'image du distributeur. Gupta et Pirsch (2008) estiment que ces conceptualisations permettent d'appréhender l'attitude vis-à-vis du point de vente et non l'image.

Ainsi ces auteurs appellent à s'intéresser à **l'image RSE de l'enseigne** c'est-à-dire aux perceptions des individus relatives à la manière dont les entreprises se présentent, délibérément ou accidentellement, en ce qui concerne leurs activités relevant de la RSE (Lacoeuille et al., 2018 ; Perez et Del Bosque, 2013 ; Pomeroy et Johnson, 2009 ; Bhattacharaya et al., 2010).

L'image RSE est un concept multidimensionnel (Swaen et Chumpitaz, 2008). Nous retenons avec Lacoeuille et al. (2018) que l'image RSE est structurée autour de trois dimensions. La **dimension philanthropique**, tout d'abord, appréhende la manière dont les récepteurs perçoivent le soutien apporté par l'entreprise à sa communauté (par exemple, soutien des activités sportives, caritatives, implication caritative). Cette dimension relève du pilier social de la RSE. Une deuxième dimension de l'image RSE porte sur le **respect de l'environnement**. Elle se réfère à la manière dont est perçue l'empreinte environnementale de l'entreprise. Cette dimension est à relier au pilier environnemental de la RSE. Enfin, la dimension **respect des consommateurs** renvoie à l'idée que l'entreprise protège ses clients, est bienveillante et se comporte de sorte qu'elle défend leurs intérêts. Cette dimension peut être rapprochée du pilier économique de la RSE.

Les différents travaux menés sur l'image RSE démontrent qu'elle joue **un rôle pivot dans les mécanismes par lesquels les engagements RSE des enseignes agissent sur les consommateurs**. Thiery (2005) dit que « l'image constitue bien souvent « le talon d'Achille » des entreprises en matière de RSE ». Les dimensions de l'image RSE agissent cependant différemment sur les attitudes et comportements (Louis et al., 2019).

1.3.Renforcer l'image RSE des enseignes alimentaires : des paroles et des actes

Généralement, les individus s'appuient sur un ensemble de signaux émis par l'organisation pour évaluer l'image RSE d'une organisation (Thiery, 2005 ; Gupta et Pirsch, 2008).

La communication est généralement le moyen le plus pertinent pour construire des associations fortes aux marques et créer et entretenir une image de marque.

a. Les risques et limites de la communication RSE

On parle de communication RSE pour désigner « *l'ensemble des activités, quel qu'en soit le support, délivrant un message au sujet des engagements environnementaux, sociaux ou sociétaux d'une organisation* » (Benoît-Moreau et al., 2010, p.75). Les moyens mobilisés dans ces stratégies sont soit des outils traditionnels de communication (publicités média, newsletters, événements, sites web) soit des outils propres à la RSE tels que des codes de bonne conduite, des chartes ou des rapports annuels de RSE (Martin-Juchat, 2007).

Il est établi que les entreprises peinent à communiquer efficacement leurs engagements RSE (Pomering et Dolnicar, 2009). Cacho-Elizondo et Loussaief (2010) montraient, dans une étude publiée en 2010, que les grandes enseignes françaises n'incluaient pas la RSE dans leurs messages de communication institutionnelle. Communiquer autour des engagements des entreprises nécessite une approche spécifique comparativement à la communication commerciale sur des produits ou services. En effet, pour ces questions de RSE, les consommateurs sont naturellement sceptiques et la question de la confiance envers la source du message est essentielle. Comme l'explique Thiery (2005), « *la communication sociétale des entreprises est une arme à double tranchant, dont beaucoup d'entreprises se méfient et auquel elles préfèrent une absence de communication dans ce domaine. En effet, dans la mesure où les entreprises qui s'aventurent à communiquer sur leur engagement sociétal s'exposent d'emblée aux feux des projecteurs, elles ne peuvent plus se permettre d'écarts dans leur démarche globale, au risque d'être décriée publiquement et de produire l'effet inverse de celui escompté* ». Les arguments RSE sont non seulement jugés suspects et rejetés par les consommateurs (greenwashing) mais ils créent aussi des attentes qui, si elles sont non confirmées par les actes se révèlent délétères pour l'image de l'entreprise (Benoît Morreau et al., 2010 ; Swaen et Vanhamme, 2004 ; Tixier, 2004).

b. Les conditions d'efficacité de la communication RSE

Certains chercheurs ont tenté d'explorer les conditions sous lesquelles une communication RSE peut être jugée crédible. Ils révèlent l'importance de trois facteurs. D'une part la perception de la crédibilité d'un engagement, exposé dans une communication, dépend de **caractéristiques individuelles** et de l'implication individuelle dans la cause environnementale mais aussi de sa crédulité face aux publicités en général (Horiuchi et al., 2009). Ainsi, il a été montré que le consommateur accordera plus de crédibilité à une annonce « verte » et sera plus impliqué dans une décision d'achat si le produit promu est relié à un problème d'environnement pour lequel il se sent fortement concerné (Higie et Feick, 1989, cités par Alniacik et Yilmaz, 2012). D'une manière générale, la réaction aux messages de communication dépend de la sensibilité personnelle aux enjeux environnementaux et sociétaux.

Deuxièmement, la crédibilité perçue de l'engagement RSE véhiculé par une communication dépend de l'image **initiale de l'entreprise**. On peut citer le travail de Bhattacharya, Du et Sen (2010) qui démontre que la communication attire l'attention sur la dimension RSE et génère une perception d'authenticité si l'entreprise a un positionnement RSE initial fort et si la source juge qu'il y a une compatibilité entre les arguments et les perceptions initiales pour la marque. Troisièmement, **le message lui-même** et ses caractéristiques peuvent impacter la crédibilité de l'engagement RSE véhiculé. Par exemple, on a démontré que plus un message insiste sur les aspects concrets de l'effort fourni, plus il est objectif et factuel, plus il démontre l'impact de l'engagement, plus cela facilite l'acceptation du message RSE par la cible (Bhattacharya, Du et Sen, 2010 ; Horiuchi et al., 2009 ; Alniacik et Yilmaz, 2012). Également, des messages portés par des sources externes à l'entreprise venant corroborer des arguments déjà développés par l'enseigne pourront avoir davantage de poids pour le récepteur (Binninger et Robert, 2011). Enfin Wagner et al. (2009) insistent sur le fait que la communication réactive qui informe après

avoir fait des choses est plus efficace qu'une communication réactive qui annonce ce qui va être fait dans la mesure où elle diminue l'hypocrisie perçue de la source.

c. Des leviers de communication alternatifs

Parallèlement aux outils de communication institutionnelle et média, l'organisation peut envoyer tout un ensemble de signaux de nature à transmettre ses engagements RSE (Gupta et Pirsch, 2008). L'aménagement des points de vente (ex. vrac), le soutien apporté à des opérations caritatives (ex. banque alimentaire, lutte contre le gaspillage), un programme de fidélité récompensant les gestes écoresponsables (ex. points offerts en échange d'un catalogue), sont autant de signaux envoyés de nature à construire l'image RSE de l'enseigne. Lacoëuille et al. (2018) montrent que la présence forte de MDD territoriales peut également renforcer l'image RSE des enseignes en accentuant leur légitimité territoriale perçue. L'enseigne apparaît alors plus enracinée dans son environnement et plus proche de son territoire. Mimouni-Chabane et Parguel (2021) montrent qu'un programme de fidélité altruiste, qui incite les consommateurs à donner leurs points de fidélité à une association de leur choix, améliore l'image RSE de l'enseigne.

Pour conclure, il apparaît que de nombreuses entreprises échouent à communiquer de façon efficace sur leurs engagements RSE et ce alors même que les consommateurs sont intéressés par ce type de démarche et sensibles à ces arguments au moment des choix. Les chercheurs appellent les entreprises à endosser un rôle d'éducateur pour mieux informer et former les consommateurs aux problématiques de la consommation socialement responsable (Pomeroy et Dolnicar, 2009 ; Auger et al., 2003). Les entreprises doivent endosser des missions d'information et de sensibilisation des consommateurs aux enjeux environnementaux.

2. La problématique du cas Leclerc

Le cas porte sur l'enseigne Leclerc, leader du marché en France de la distribution alimentaire et sur la politique RSE de cette enseigne. Il s'intitule « Intégrer la RSE à un positionnement prix bas : mission impossible pour E. Leclerc ? ».

Étudier la RSE de l'enseigne Leclerc est pertinent car l'enseigne a pour ambition « *de mettre Leclerc sur le podium européen des trois enseignes les mieux-disantes en matière de développement durable* » sans concéder sur la question des prix puisque l'enseigne explique que « *l'accessibilité prix reste au cœur des choix stratégiques pour démocratiser une consommation qualitative et responsable*⁵ ». Depuis quelques années, l'enseigne, qui historiquement s'est défendue sur les prix bas, cherche à faire de la RSE un avantage concurrentiel et intègre la RSE à sa stratégie marketing. Le cas permet de montrer comment cet engagement RSE s'inscrit dans l'histoire et les valeurs du groupe.

Le cas E. Leclerc est également intéressant car, si l'enseigne déploie des plans RSE, elle active aussi d'importants moyens pour transmettre cet engagement aux clients. L'enseigne mobilise les différents leviers communicationnels relevant de la communication institutionnelle (ex. les rapports RSE, le blog de M-E Leclerc), média (campagnes de communication de l'enseigne) ou hors média (événementiel, sponsoring et mécénat). La RSE est intégrée à la stratégie de communication et plus largement à la stratégie marketing de l'enseigne.

La problématique du cas consiste à comprendre comment s'articulent l'engagement RSE de l'enseigne, le positionnement voulu de l'enseigne et les perceptions des consommateurs sur la dimension RSE. Plus spécifiquement, il s'agit de comprendre (1) la nature et les motivations

⁵ Rapport RSE disponible : https://www.mouvement.leclerc/sites/default/files/2022-05/Tous%20engagés%20pour%20un%20Mouvement%20responsable%20-%20Rapport%20RSE%202021%2025Mo_1.pdf

sous-jacentes de E. Leclerc à développer la RSE, (2) les effets produits par l'engagement RSE sur l'image perçue de l'enseigne et (3) d'interroger les raisons de l'écart entre le positionnement voulu et l'image perçue de l'enseigne en termes de RSE. Le cas met l'accent sur la problématique de la difficile réconciliation entre « politique de prix bas » et « engagement RSE ». Grâce à des données issues d'une étude menée sur des clients de l'enseigne (et des enseignes concurrentes), le cas permet d'analyser l'image RSE du distributeur selon les trois dimensions identifiées dans la littérature (philanthropique, respect de l'environnement et respect du consommateur). L'apprenant est amené à identifier les écarts entre ce qui est voulu par l'enseigne (positionnement voulu) et ce qui est perçu (image) et à les expliquer en regard des informations qui lui sont données. Ces écarts s'expliquent à la fois par des problématiques propres à l'enseigne E Leclerc (son positionnement historique autour des prix bas, sa stratégie de communication) mais aussi au secteur et donc à la catégorie générique à laquelle appartiennent les distributeurs (la grande distribution). L'apprenant est également amené à proposer des leviers d'action pertinents pour corriger les écarts. Les apprenants sont amenés à interroger l'efficacité des stratégies de communication actuelles, à comprendre les raisons pour lesquelles elles ne fonctionnent pas ou mal et à proposer de nouveaux leviers d'action permettant d'accentuer le rôle d'éducateur de l'enseigne à la consommation socialement responsable.

2.1. Contexte dans lequel le cas a été développé

Pour répondre à cette problématique, des données issues d'une étude qualitative et quantitative menée, en décembre 2019, juste avant la crise sanitaire mondiale, auprès de clients des enseignes alimentaires françaises, dont Leclerc, sont présentées.

Ces études ont été menées par les étudiants de master 1 Marketing et communication (IAE Bordeaux) dans le cadre d'un cours d'étude de marché. Les compétences développées étaient à la fois techniques (mettre en œuvre une collecte et une analyse de données qualitatives et quantitatives) et analytiques (comprendre les enjeux de la RSE pour le domaine de la grande distribution). Une étude qualitative menée auprès de 28 clients permet de mieux comprendre les perceptions, en 2019, de la RSE des enseignes alimentaires. Une étude quantitative menée auprès de 653 clients des enseignes alimentaires françaises permet de compléter ces données en offrant des statistiques sur l'image RSE des enseignes et de les comparer. La méthodologie de l'étude est présentée en annexe 1.

Initialement, ces données ont été récoltées pour identifier, avec les étudiants, l'opportunité pour la grande distribution alimentaire de transmettre leur engagement RSE au travers de leurs programmes de fidélité. En effet, les enseignes non alimentaires se lancent dans des programmes de fidélité plus responsables (récompenser des achats responsables, récompenser des gestes responsables, permettre aux clients de reverser tout ou partie de leurs avantages carte à une association caritative). Dans la mesure où la littérature reconnaît l'incapacité des discours publicitaires à produire des effets positifs sur l'image RSE des enseignes, nous souhaitons tester si des programmes de fidélité récompensant les comportements responsables des clients (recycler, réduire le gaspillage, acheter local ou bio) étaient, ou non, de nature à améliorer l'image des enseignes sur la dimension RSE.

Plus largement cette étude avait pour ambition d'accompagner les étudiants dans une réflexion sur les concepts clés du marketing RSE et l'opérationnalisation des construits. Elle permettait aussi aux étudiants d'acquérir des compétences en termes de réalisation d'étude de marché : de la collecte d'informations à la recommandation en passant par l'analyse des données, qualitatives et quantitatives.

2.2 Questions théoriques et managériales soulevées et principaux apports théoriques

Le cas présente l'histoire de E. Leclerc et le plan RSE de l'enseigne et les leviers communicationnels mis en œuvre pour transmettre l'engagement RSE aux clients et renforcer l'image RSE de l'enseigne. Il présente aussi des résultats d'études permettant d'évaluer, coté consommateurs, comment est perçue E. Leclerc sur la dimension RSE ainsi que les enseignes concurrentes.

Cette étude de cas permet d'introduire plusieurs questions théoriques et managériales.

La première est celle des **motivations sous-jacentes d'une enseigne** à développer la RSE. En effet, l'affichage d'un engagement sociétal ou environnemental par une entreprise suscite des questionnements sur les motivations de l'entreprise à mettre en œuvre de telles actions. Il est fréquent d'entendre des individus dénigrer de tels engagements au prétexte qu'ils ne sont « qu'un argument marketing ». La motivation inférée des acteurs à mettre en œuvre des actions RSE et par là leur sincérité perçue, apparaissent comme des éléments importants à intégrer dans la compréhension des effets produits par la RSE. En effet, dans des contextes où les entreprises entendent faire de la RSE un avantage concurrentiel, apparaître comme ayant des motivations « sincères » auprès de ses clients dans ses engagements semble être une clés de la réussite de ce type de stratégie.

Dans le cas de E. Leclerc, le récit de l'histoire du groupement et de son développement récent, tend à faire émerger que ces motivations sont **évolutives**. L'enseigne E. Leclerc a, depuis son origine, défendu un engagement sociétal singulier : s'engager au côté du consommateur dans la défense de son pouvoir d'achat. C'est une forme de devoir moral qu'endosse l'enseigne et qui correspond à une vision ancienne de la responsabilité sociétale des entreprises détachée du développement durable (Quairel et Capron, 2013). Tout au long de son histoire, l'enseigne a enrichi et affirmé ce qui constitue aujourd'hui son « ADN ». L'engagement RSE de l'enseigne n'apparaît donc pas comme une opportunité saisie à court terme face aux changements sociétaux ou une forme de « *greenwashing* ». Le cas montre cependant une réorientation récente de l'engagement RSE de l'enseigne consistant à concilier « pouvoir d'achat » et « consommation socialement responsable ». Le cas interroge sur les motivations de l'enseigne à élargir son champ d'action RSE pour embrasser plus largement le développement durable.

La première motivation qui apparaît est purement utilitariste et normative. La RSE chez E. Leclerc est le fruit de pressions exercées par les parties prenantes. Fin des années 90, début des années 2000, ce sont les pressions règlementaires qui induisent une intégration du rôle social de l'enseigne. Fin des années 90, l'enseigne intègre sous la pression règlementaire le volet environnemental, ce qui conduira à une disparition des sacs plastiques aux caisses des supermarchés. Également le gouvernement avec différentes législations (loi NRE par exemple) force l'enseigne à adopter de nouvelles pratiques plus responsables vis-à-vis de ses fournisseurs.

Mais plus récemment, l'intégration de la RSE répond à une recherche de légitimité de la part du distributeur. En effet, l'enseigne fait face à des changements sociétaux profonds qui **remettent en cause son modèle économique**. Son modèle économique original, basé sur des prix bas / volumes importants, adossé au modèle de l'hypermarché (temple de la surconsommation), entre en conflit avec les attentes sociétales. Les consommateurs sont à la recherche de nouveaux modes de consommation plus responsables et engagés, de produits plus qualitatifs et fabriqués dans des conditions sociales favorables. Mais le modèle économique de l'enseigne (pression sur les marges des fournisseurs, volumes importants...), ne permet pas de répondre à ces attentes sociétales. En effet, ce modèle s'appuie sur une relation dominant-dominé entretenue avec les fournisseurs qui a, de fait, enfermé le distributeur dans un modèle

qui lui « interdit » d'accéder à des fournisseurs de plus petite taille, aux coûts de production plus élevés mais fabricant des produits plus qualitatifs. Le modèle de développement de E. Leclerc est critiqué Cette remise en cause de la légitimité des distributeurs nécessite que la RSE soit réintégré au cœur du modèle de développement. Cette critique forte du modèle de la GSA (polémiques autour des prix bas, rapports critiqués avec les fournisseurs, pression sur la concurrence et pratiques déloyales) qui pousse l'enseigne à rechercher **une forme de légitimité** : paraître conforme, répondre à une demande sociale. Il s'agit là d'un conformisme symbolique. Cette motivation « nouvelle » conduit E. Leclerc accentuer l'offre responsable et éthique dans leur assortiment de sorte que la RSE puisse devenir un argument commercial pour conserver son leadership et fidéliser ses clients.

Ainsi la logique qui prévaut au départ est celle de l'utilitarisme : répondre aux pressions normatives et réglementaire (niveau 1) mais progressivement l'enseigne intègre les enjeux environnementaux et sociétaux car ces derniers représentent des opportunités pour fidéliser les clients et les fournisseurs (parties prenantes primaires). Les efforts réalisés pour proposer un assortiment responsable révèle une intégration de **niveau 2** des enjeux RSE de Leclerc.

La deuxième question théorique et managériale abordée est celle est effets produits par l'engagement RSE des enseignes sur les consommateurs. Sur ce point notre travail se concentre sur l'effet produit en **termes d'image** et introduit le concept d'image RSE. Dans le cas de E. Leclerc, la mise en perspective des actions réellement engagées et de la perception en termes d'image RSE permet d'éclairer les effets produits. Ici nous introduisons l'image RSE comme un concept multi dimensionnel, analysé au prisme de trois dimensions. E Leclerc apparait comme bien évaluée sur la dimension « **Intérêt des consommateurs** ». C'est sur cette dimension qu'elle obtient le meilleur score. L'enseigne est perçue comme prenant soin de ses clients et agissant dans leur intérêt. En revanche l'enseigne est assez mal perçue en matière de **respect de l'environnement** et ce, en dépit de ses campagnes d'affichages et de ses prises de position contre le plastique. L'évaluation de **la dimension philanthropique** est relativement moyenne, l'enseigne n'est pas considérée comme particulièrement engagée dans la communauté. Ce résultat doit apparaitre surprenant dans la mesure où le cas expose l'engagement important de l'enseigne en termes caritatif (ex. 1^{er} financeur de la Ligue contre le cancer). L'étude de cas permet aussi de souligner que l'image RSE de Leclerc n'est pas véritablement différenciante dans la mesure où l'enseigne ne parvient à préempter aucune des dimensions de l'image RSE, pas même celle de l'intérêt des consommateurs pourtant reliée à son ADN (défense du pouvoir d'achat). Les scores obtenus par E. Leclerc sur cette dimension sont du même ordre que ceux obtenus par ses concurrents. Il conviendra ainsi de rapprocher les actions entreprises par chaque acteur de la distribution alimentaire de son image RSE pour proposer des pistes d'amélioration pour que E. Leclerc puisse affirmer un positionnement fort et distinctif sur l'une des trois dimensions.

La troisième question théorique et managériale posée est celle de la **légitimité du positionnement RSE d'une entreprise et en l'occurrence ici d'une enseigne**. La légitimité du positionnement RSE des enseignes renvoie à l'acceptation par les consommateurs de la place revendiquée par l'entreprise sur le marché (acteur responsable), à une forme de congruence entre les valeurs de la marque et les valeurs sous-jacentes à la position occupée (RSE). L'écart entre l'image RSE et le positionnement de E. Leclerc est possiblement attribuable à une faible légitimité perçue de l'enseigne à affirmer un engagement RSE. Eu égard aux données fournies dans le cas, deux raisons peuvent être avancées. Premièrement la légitimité perçue du positionnement RSE de E. Leclerc est à rapprocher du positionnement prix bas sur lequel l'enseigne s'est engagée depuis sa création. La compatibilité de ces éléments est ainsi mise en exergue. Plus largement, le cas permet de pointer la situation paradoxale à laquelle les enseignes

sont confrontées face à des injonctions contradictoires (prix bas et processus responsable). Également, les modalités de la communication propre à E. Leclerc sont questionnées. En termes de communication E. Leclerc se singularise par une stratégie d'endossement par son fondateur qui porte un discours militant et lance de nombreuses polémiques. Également, l'enseigne communique autour d'actions « coup de poing » sur les prix bas (pain, porc par exemple). Cette communication « militante » est potentiellement à l'origine de hiatus sur la légitimité RSE de l'enseigne.

Deuxièmement, des facteurs externes à l'enseigne et propre à son secteur d'activité sont avancées. L'hypothèse d'une illégitimité des acteurs de la grande distribution à parler de RSE est avancée. En effet l'ensemble de la profession intègre la RSE de façon très poussée et aucune ne parvient à réellement émerger en termes d'image RSE. Les verbatims de l'étude qualitative vont dans le sens de cette impossibilité de « penser RSE » pour les acteurs de la distribution alimentaire.

Ces éléments doivent permettre aux apprenants d'identifier des leviers permettant d'agir sur la légitimité perçue du positionnement RSE de E. Leclerc. Les apprenants sont amenés à penser à des stratégies de légitimation des actions pour crédibiliser la marque eut égard aux normes partagées par les parties prenantes.

L'apport managérial du cas est d'éclairer les décideurs sur les modalités de communication efficaces pour développer la légitimité perçue du positionnement RSE de l'enseigne. Sur ce point, des actions très concrètes, observables par le client, sont avancées comme des pistes de communication efficaces.

2.3. Retour sur l'animation du cas

La particularité de ce cas est de placer l'apprenant en position de consultant externe pour l'enseigne. Ainsi les données n'ont pas été récoltées à la demande de l'enseigne. Les dirigeants de l'enseigne n'ont pas été sollicités. Aucune donnée n'a été collectée via leur service

Les étudiants ont joué le rôle de consultants pour évaluer les perceptions RSE des enseignes, l'image RSE des enseignes et formuler des recommandations pertinentes pour faire évoluer les images et représentations.

Après une première étape de recherche d'informations secondaires (articles de presse et articles académiques) leur permettant de définir les enjeux du secteur et d'évaluer les problématiques liées à la RSE, les étudiants, ont dans un deuxième temps, proposé et mis en œuvre une étude qualitative (interviews de clients et d'experts de la relation client et/ou de la grande distribution) afin d'identifier les principales dimensions de la perception RSE des enseignes et les caractéristiques d'une enseigne idéale en termes de RSE. Ensuite, ils ont réalisé une étude quantitative auprès de clients afin comparer l'image RSE des enseignes et l'appétence vis-à-vis de 3 types de programmes de fidélité responsable. Le travail s'est terminé par la rédaction d'un rapport permettant de proposer des préconisations pour les enseignes. Ce travail guidé par trois enseignants, dans le cadre de trois cours différents sur toute l'année universitaire, s'est avéré long et parfois fastidieux pour faire les liens entre collecte de données et préconisations. Une difficulté particulièrement saillante a été de s'approprier les apports de l'étude qualitative pour les intégrer à la réalisation du questionnaire.

Ce projet au long cours a permis aux étudiants de mener une étude sur une problématique réelle et de faire des propositions sur une thématique d'actualité dont les résultats ont fait l'objet d'une présentation lors de la 12^{ème} édition de l'observatoire de la fidélité.

Le cas mêle des problématiques d'enseigne et de consommation socialement responsable et

permet de sensibiliser les apprenants au rôle des distributeurs, et plus largement, des marques dans l'accompagnement, la transition vers des consommations alternatives.

Il est ainsi permis d'aborder les problématiques de « green gap » auxquelles sont confrontées de nombreuses marques positionnées responsables. Elles observent les bonnes volontés des clients mais ont de grandes difficultés à « faire passer les consommateurs » à l'action et à l'achat de leurs produits.

Le cas permet aussi de montrer aux apprenants que « tout communique », notamment en termes d'image RSE. Les étudiants ont eu parfois des difficultés à décroiser les enseignements et à prendre en considération les effets bénéfiques des assortiments, des aménagements du point de vente mais aussi de la communication média ou des programmes de fidélité.

Enfin la mise en perspective de ces données avec la problématique de terrain permet de synthétiser les données et d'argumenter autour de propositions opérationnelles et de leur mise en œuvre.

Ces données ainsi collectées et traitées par les étudiants en 2019 ont été retraitées par nos soins pour produire une étude de cas simplifiée avec uniquement les données pertinentes pour répondre à la problématique.

Conclusion

Confrontées à de fortes évolutions sociétales, les enseignes alimentaires adaptent leurs stratégies et mettent la RSE au cœur de leur modèles de développement. Cette responsabilité sociétale peut constituer, sous certaines conditions, un avantage concurrentiel pour des enseignes dont le modèle économique fondé sur les prix bas est remis en question. Pour que la RSE puisse constituer un élément de différenciation aux yeux des consommateurs, il est cependant nécessaire que l'engagement soit perçu positivement par les consommateurs. L'image RSE apparaît ainsi comme la pierre angulaire de toute stratégie de différenciation fondée sur la RSE (Thiery, 2005). Or dans le domaine de la grande distribution, les travaux soulignent un écart important entre les actions réalisées, leur intégration dans le positionnement de l'enseigne et l'image perçue RSE par les consommateurs. Les auteurs montrent un fort scepticisme des consommateurs à l'égard des enseignes alimentaires qui défendent un positionnement RSE. Dans ce travail, nous introduisons des éléments théoriques permettant d'expliquer les écarts. Également, le travail permet d'éclairer les managers sur les manières de réduire ces écarts et de gagner en légitimité. Ces écarts sont à la fois attribuables à des éléments contrôlés par les organisations (leurs positionnements de marque, leurs engagements, leur communication) mais aussi propres au secteur de la grande distribution (image d'un secteur). En définitive, les leviers communicationnels institutionnels doivent être repensés car ils sont d'une relative inefficacité pour peser sur l'image RSE. L'article incite les managers de la grande distribution à traduire leurs plans RSE en actes concrets et observables, au plus près des clients et donc dans les points de vente. Une réflexion est proposée dans ce sens en introduisant le rôle des programmes de fidélité des enseignes, élément incontournable de la relation client/enseigne, qui peuvent traduire les engagements de manière concrète et crédible. Permettant de récompenser les clients pour leur fidélité, ces programmes peuvent être repensés pour encourager une consommation plus socialement responsable et traduire davantage les efforts entrepris par les enseignes en matière de RSE.

Références

Ailawadi, K L. et Keller, K. (2004), "Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities", *Journal of retailing*, vol. 80, n° 4, 331-342.

- Alniacik, U. et Yilmaz, C. (2012), “The effectiveness of green advertising: Influences of claim specificity, product’s environmental relevance and consumers’ pro-environmental orientation”, *Economic Interferences*, Vol. 14 , n°31,207-222.
- Benoit-Moreau, F., Larceneux, F. et Parguel ,B. (2010), “La communication sociétale: Entre opportunités et risques d’opportunisme”, *Décisions Marketing*, vol. 59, 75-78.
- Bhattacharya, C. B., Du, S. et Sen, S. (2010), “Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, n°1, 8-19.
- Binninger, A-S. (2010), Les modes d’action des enseignes traditionnelles en matière de développement durable. In: L Lavorata (éd.), *50 fiches sur le marketing durable*. Paris: Bréal, 170–173.
- Binninger, A. S. et Robert, I. (2011), “La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la stakeholder marketing theory? ”, *Management & Avenir*, vol.5, 14-40.
- Bronn, P. et Vrioni, A. (2001), “Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview”, *International Journal of Advertising*, vol. 20, n° 2, 207-222.
- Cacho-Elizondo, S., et Loussaïef, L. (2010), “The influence of sustainable development on retail store image”, *International Business Research*, vol. 3, n° 3, 100-116.
- Carroll, A. B. (1991), “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organisational stakeholders”, *Business Horizons*, vol. July-August, 39-48.
- Currás-Pérez, R., Bigné-Alcañiz, E., et Alvarado-Herrera, A. (2009), “The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company” *Journal of business ethics*, vol. 89, n°4, 547-564.
- Dekhili, S., Merle, A et Ochs, A. (2021), *Marketing durable*, Pearson Eds.
- Gupta, S. et Pirsch, J. (2008), “The influence of a retailer's corporate social responsibility program on re-conceptualizing store image”, *Journal of retailing and consumer services*, vol.15, n°6, 516-526.
- Gray, E. R. et Smeltzer, L. R. (1985), “SMR forum: corporate image – an integral part of strategy”, *Sloan Management Review*, vol. 26, n°4, 73-77.
- Higie, R.A. et Feick, L.E. (1989), “Enduring involvement: conceptual and measurement issues”, *Advances in Consumer Research*, 690-696.
- Horiuchi, R., Schuchard, R., Shea, L., et Townsend, S. (2009), *Understanding and preventing greenwash. A business guide*. Business for Social Responsibility, London, UK.
- Keller, L.K. (1993), “Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, vol. 57, n°1, 1-22
- Kim J, Ha, S et Fong, C. (2014), “Retailers’ CSR: the effects of legitimacy and social capital”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 42, N°2, p. 131-150.
- Lacœuilhe, J., Louis, D., et Lombart, C. (2018), “Contribution des MDD de terroir à la légitimité et aux images RSE et prix des distributeurs”, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 33, n°4, 78-97.
- Lavorata, L. (2010), *50 fiches sur le marketing durable*. Paris: Bréal
- Lavorata, L. (2014), “Influence of retailers’ commitment to sustainable development on store image, consumer loyalty and consumer boycotts: Proposal for a model using the theory of planned behavior”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol.21, n°6, 1021-1027.
- Lavorata, L. (2019), “Les enjeux sociétaux et environnementaux de la grande distribution”, *L'Economie politique*, vol.1, 60-67.
- Lavorata L, Mugel O., Croizean J-P. et Allano, M. (2016), “Stratégie délibérée ou émergente, utilitariste ou durable?”, In: L Lavorata (éd.) *Marketing et Développement Durable. Du distributeur au consommateur*. Paris: Economica, 17–31.
- Liu, S. Q., et Mattila, A. S. (2016), “The influence of a “green” loyalty program on service encounter satisfaction”, *Journal of Services Marketing*, vol.30, n°6, 576-585

Louis, D., Lombart, C. et Durif, F. (2019), "Impact of a retailer's CSR activities on consumers' loyalty", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 47, n°8, 793-816

Loussaïef, L., Cacho-Elizondo, S., Pettersen, I. B., et Tobiassen, A. E. (2014), "Do CSR actions in retailing really matter for young consumers? A study in France and Norway", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 21, n°1, 9-17.

Maignan, I. (2001), "Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison", *Journal of business ethics*, vol. 30, n°1, 57-72.

Martin-Juchat, F. (2007), "Communication des entreprises sur la responsabilité sociale: constat du décalage français", *Les Enjeux de l'information et de la communication*, vol.1, 35-49.

Mimouni Chaabane, A. et Parguel, B. (2021), Adding a prosocial spirit to loyalty programs: How does it work?, EMAC Conference

Mintzberg, H. et Waters, J. A. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic management journal*, vol. 6, n°3, 257-272.

Pérez, A. et Rodríguez del Bosque, I. (2013), "Measuring CSR image: Three studies to develop and to validate a reliable measurement tool", *Journal of business ethics*, vol. 118, n°2, 265-286.

Pérez, A. et Rodríguez del Bosque, I. (2015), "An integrative framework to understand how CSR affects customer loyalty through identification, emotions and satisfaction", *Journal of Business Ethics*, vol.129, n°3, 571-584.

Pomering, A. et Johnson, L. W. (2009), "Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising", *Australasian Marketing Journal*, vol. 17, n°2, 106-114.

Pomering, A. et Dolnicar, S. (2009), "Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: are consumers aware of CSR initiatives?", *Journal of business ethics*, vol. 85, n° 2, 285-301.

Quairel, F. et Capron, M. (2013), "Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites", *Revue Française de Socio-Économie*, vol.1, n° 11, 125-144.

Schlegelmilch, B.B. et Pollach, I. (2005), "The perils and opportunities of communicating corporate ethics", *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, no. 3, 267-290.

Sen, S. et Bhattacharya, C. B. (2001), "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of marketing Research*, vol. 38, n°2, 225-243.

Swaen, V. et Chumpitaz, C. R. (2008), "L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs", *Recherche et Applications en Marketing*, vol.23, n°4, 7-35.

Swaen, V. et Vanhamme, J. (2004), "See how 'good' we are: The dangers of using corporate social activities in communications campaigns", *Advances in Consumer Research*, vol. 31, 302-303.

Thiery, P. (2005), "Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise: entre civisme et cynisme", *Décisions Marketing*, VOL. 38, 59-69.

Tixier, M. (2004), "Faut-il communiquer sur la responsabilité sociale ? Les années 2000 : un tournant dans l'entreprise", *Revue Française du Marketing*, Vol. 200 , no. 5, 13-26.

Trinquecoste, J.F. (2008), *Responsabilité, Ethique et Logique Marchande*, Collection Questions de société, éditions EMS.

Wagner T., Lutz, R.J. et Weitz, B.A. (2009), "Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions", *Journal of Marketing*, Vol. 73, n° 6, 77-91.

Annexe 1 – Méthodologie de l'étude

Une première phase qualitative a consisté à interroger 28 clients d'enseignes de grandes surfaces alimentaires. L'entretien était organisé autour de plusieurs thèmes dont l'un était la perception de l'engagement des enseignes, et la perception de l'enseigne responsable idéale. Une phase quantitative a ensuite été menée. Le recueil des données a été réalisé au moyen d'un questionnaire en ligne administré en janvier 2020 à un échantillon représentatif de la population française (méthode des quotas selon âge, sexe, et niveau d'étude). Au total 658 personnes ont complété entièrement le questionnaire.

	Leclerc	Carrefour	Intermarché	Auchan	U
Nbr de répondants	215	143	85	88	127

Les répondants étaient d'abord interrogés sur l'enseigne alimentaire qu'ils fréquentent le plus régulièrement : la fréquence de visite, la satisfaction vis-à-vis de l'enseigne, le format fréquenté (hyper, super, proximi), puis sur l'image RSE de l'enseigne. L'image RSE utilisée est celle développée par Lacoeylle et al. (2018)

<i>Dimensions</i>	Items Je pense que l'enseigne agit pour ...
<i>Respect de l'environnement</i>	... rendre ses magasins plus respectueux de l'environnement (recyclage de ses déchets, conception des magasins, réduction des transports pour son approvisionnement, qualité environnementale des produits, ...) ... réduire ses consommations de ressources naturelles (eau, électricité, ..)
<i>Intérêt porté aux consommateurs</i>	... proposer à ses clients des produits, des marques, plus respectueux de l'environnement (produits bio, locaux ou régionaux, écologiques, ...) ... proposer des produits, des marques, plus sains (en termes de qualité, origine, traçabilité) ... être plus proches de ses clients (services de livraison à domicile, photos, billetterie, location de véhicules, offres de produits locaux ou régionaux, etc.)
<i>Philanthropique</i>	... soutenir les activités sociales, sportives et culturelles des localités ou régions ... s'impliquer dans des collectivités locales ou régionales (associations, clubs sportifs, etc.)