



## Franchise et RSE : impact social et environnemental de la franchise

Saloua Bennaghmouch, Martine Deparis, Hanene Oueslati, Marie-Catherine Paquier, Gerald Cohen, Laurent Grimal, Hocine Sadok

### ► To cite this version:

Saloua Bennaghmouch, Martine Deparis, Hanene Oueslati, Marie-Catherine Paquier, Gerald Cohen, et al.. Franchise et RSE : impact social et environnemental de la franchise. [Rapport de recherche] Fédération Française de la Franchise (FFF). 2021, pp.156. hal-03694438

**HAL Id: hal-03694438**

**<https://hal.science/hal-03694438>**

Submitted on 5 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# FRANCHISE ET RSE IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL DE LA FRANCHISE

**COORDONNEE PAR S. BENNAGHMOUCH-MAIRE**  
**MAITRE DE CONFERENCES EN SCIENCES ECONOMIQUES**  
**SEPTEMBRE 2021**

## **EQUIPE DE RECHERCHE**

Saloua BENNAGHMOUCH-MAIRE (Maître de Conférences à UHA chercheuse au LISEC EA 2310)<sup>1</sup>

Martine DEPARIS (Enseignante à l'E.B.S<sup>2</sup> et chercheuse au INSEEC U Research Center)

Hanene OUESLATI (Maître de Conférences à UHA et chercheuse au CREGO EA 7317 <sup>3</sup>)

Marie-Catherine PAQUIER (Enseignante à l'E.B.S et chercheuse au LIRSA<sup>4</sup> du CNAM, CNRS 2604)

Gérald COHEN (Maître de Conférences à UHA et chercheur au CRESAT<sup>5</sup>)

Laurent GRIMAL (Maître de Conférences à UHA et chercheur au BETA- UMR UNISTRA, UL, CNRS 7522<sup>6</sup>)

Hocine SADOK (Maître de Conférences à UHA et chercheur au CRESAT<sup>2</sup>)

---

<sup>1</sup> Laboratoire Interdisciplinaire e Sciences de l'Education et de la Communication

<sup>2</sup> European Business School

<sup>3</sup> Centre de Recherche en Gestion des Organisations

<sup>4</sup> Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action

<sup>5</sup> Centre de Recherche sur les Economies, les Sociétés, les Arts et les Techniques

<sup>6</sup> Bureau d'Economie Théorique et Appliquée

# SOMMAIRE

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b> | <b>5</b> |
|---------------------------|----------|

|                                                                           |          |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>ETAT DES LIEUX ET MISE EN PERSPECTIVE THEORIQUE ET EMPIRIQUE .....</b> | <b>8</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|

|                                                                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 CADRES THEORIQUES FONDATEURS DE LA FRANCHISE .....</b>                                                                    | <b>8</b>  |
| 1.1. FRANCHISE ET PARTAGE DES RICHESSES, UNE EXPLICATION PAR LES THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION ET THEORIE DE L'AGENCE. .... | 8         |
| 1.2. FRANCHISE ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES TERRITOIRES, UNE EXPLICATION PAR LES THEORIES DU DEVELOPPEMENT SPATIAL.....     | 9         |
| 1.3. FRANCHISE ET MONTEE EN COMPETENCE, UNE EXPLICATION PAR LE SAVOIR-FAIRE .....                                              | 9         |
| 1.4. FRANCHISE ET ACTEURS PAR LA THEORIE DES PARTIES-PRENANTES .....                                                           | 10        |
| <b>2 MUTATION ET ACTUALITE DE LA RSE.....</b>                                                                                  | <b>11</b> |
| 2.2 GOUVERNANCE RESPONSABLE DES ENTREPRISES : RSE, NOUVEAU PARADIGME DE L'ENTREPRISE ? .....                                   | 11        |
| 2.2.1 Genèse et mutation du concept de RSE.....                                                                                | 12        |
| 2.2.2 Évolution moderne de la RSE : la « re-responsabilisation » comme impératif stratégique .....                             | 14        |
| 2.3 UN CADRE DE REGULATION HYBRIDE.....                                                                                        | 15        |
| 2.3.1 Institutionnalisation et normalisation de la RSE .....                                                                   | 15        |
| 2.3.2 Les instruments internationaux de la normalisation .....                                                                 | 16        |
| 2.3.3 La normalisation française de la RSE.....                                                                                | 18        |
| <b>3 ETAT DE LA RECHERCHE SUR LA RSE ET LES ORGANISATIONS EN RESEAU .....</b>                                                  | <b>21</b> |
| 3.1 LES RECHERCHES SUR LES ACTIONS RSE DES ORGANISATIONS EN RESEAU .....                                                       | 22        |
| 3.1.1 Actions dites directes, auprès des parties-prenantes internes.....                                                       | 22        |
| 3.1.2 Actions dites indirectes, auprès des parties-prenantes externes.....                                                     | 22        |
| 3.1.3 Nomenclatures proposées pour classer les actions RSE .....                                                               | 24        |
| 3.1.4 Typologie des actions selon leur objectif.....                                                                           | 26        |
| 3.2 LES RECHERCHES SUR LE MANAGEMENT DE LA RSE PAR LES ORGANISATIONS EN RESEAU .....                                           | 26        |
| 3.2.1 Le management de la RSE par des organisations en réseau.....                                                             | 26        |
| 3.2.2 Les outils d'aide au management de la RSE.....                                                                           | 28        |
| 3.2.3 Les recherches sur le management de la RSE dans la <i>supply chain</i> .....                                             | 29        |
| 3.3 LES RECHERCHES SUR LA COMMUNICATION RSE.....                                                                               | 29        |
| 3.3.1 Théorie du signal et communication RSE.....                                                                              | 29        |
| 3.3.4 Les parties-prenantes de la communication autour de la RSE.....                                                          | 31        |
| 3.3.5 Les canaux de communication sur la RSE ?.....                                                                            | 35        |
| <b>4 ETAT DES LIEUX SUR LES ACTIONS RSE DES FEDERATIONS DE COMMERCE EN 2020/2021 .....</b>                                     | <b>37</b> |
| 4.1 LA FEDERATION DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION.....                                                                       | 37        |
| 4.2 LA FEDERATION DU COMMERCE ASSOCIE ET PROCOS .....                                                                          | 37        |
| 4.3 CONSEIL NATIONAL DES CENTRES COMMERCIAUX .....                                                                             | 38        |
| 4.4 LA FEDERATION FRANÇAISE DE LA FRANCHISE .....                                                                              | 38        |

## **RECHERCHE QUALITATIVE 1: PERCEPTION ET DEPLOIEMENT DE LA RSE PAR LES FRANCHISEURS ET FRANCHISES ..... 39**

|          |                                                                                                                                     |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>APPROCHE EXPLORATOIRE SUR LA COMMUNICATION RSE DES RESEAUX DE FRANCHISE.....</b>                                                 | <b>39</b> |
| 1.1      | LES INVARIANTS ET GRANDES TENDANCES EN TERMES DE COMMUNICATION RSE DES ENSEIGNES DE FRANCHISE EN 2020/21 .....                      | 39        |
| 1.2      | SYNTHESE SOUS FORME DE TABLEAUX.....                                                                                                | 40        |
| <b>2</b> | <b>APPROCHE QUALITATIVE PAR ENTRETIENS AUPRES DES FRANCHISEURS ET DES FRANCHISES .....</b>                                          | <b>43</b> |
| 2.1      | OBJECTIFS DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS .....                                                                                       | 43        |
| 2.1      | MODE DE COLLECTE DES DONNEES .....                                                                                                  | 43        |
| 2.1.1    | Structure des guides d'entretien.....                                                                                               | 43        |
| 2.1.2    | Mode d'interview et échantillons interrogés.....                                                                                    | 44        |
| 2.2      | METHODOLOGIE D'ANALYSE DES DONNEES : CODAGE INDUCTIF DES CORPUS .....                                                               | 46        |
| <b>3</b> | <b>RESULTATS DES ENTRETIENS AVEC LES FRANCHISEURS ET FRANCHISES .....</b>                                                           | <b>49</b> |
| 3.1      | THEME COMMUN 1 : LA PERCEPTION DE LA RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE .....                                                     | 50        |
| 3.1.1    | La perception de la RSE par le franchiseur.....                                                                                     | 50        |
| 3.1.2    | La perception de la RSE par le franchisé .....                                                                                      | 51        |
| 3.2      | THEME COMMUN 2 : LES ACTIONS RSE DECRITES PAR LES RESEAUX DE FRANCHISE .....                                                        | 52        |
| 3.2.1    | Les actions RSE décrites par le franchiseur .....                                                                                   | 52        |
| 3.2.2    | Les actions RSE décrites par le franchisé.....                                                                                      | 57        |
| 3.3      | THEME COMMUN 3 : LES MOTIFS DE L'ENGAGEMENT RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE .....                                              | 59        |
| 3.3.1    | Les motifs de l'engagement du franchiseur.....                                                                                      | 59        |
| 3.3.2    | Les motifs de l'engagement RSE du franchisé.....                                                                                    | 61        |
| 3.4      | THEME COMMUN 4 : LA COMMUNICATION DE LA RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE .....                                                  | 63        |
| 3.4.1    | La communication de la RSE vue par le franchiseur .....                                                                             | 63        |
| 3.4.2    | La communication de la RSE vue par le franchisé.....                                                                                | 65        |
| 3.5      | THEME COMMUN 5 : LE MANAGEMENT DE LA RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE.....                                                      | 65        |
| 3.5.1    | Le management de la RSE vu par le franchiseur .....                                                                                 | 65        |
| 3.5.2    | Le management de la RSE vu par le franchisé.....                                                                                    | 68        |
| 3.6      | THEME COMMUN 6 : L'IMPACT DE LA RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE.....                                                           | 69        |
| 3.6.1    | L'impact de la RSE pour le franchiseur .....                                                                                        | 69        |
| 3.6.2    | L'impact de la RSE pour le franchisé .....                                                                                          | 71        |
| 3.7      | THEME COMMUN 7 : LES DIFFICULTES RENCONTREES DANS LE DEPLOIEMENT DE LA RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE .....                   | 73        |
| 3.7.1    | Les difficultés rencontrées par le franchiseur .....                                                                                | 73        |
| 3.7.2    | Les difficultés rencontrées par le franchisé .....                                                                                  | 74        |
| 3.8      | THEME COMMUN 8 : LES PERSPECTIVES D'UNE POURSUITE DES OBJECTIFS RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE .....                          | 76        |
| 3.8.1    | Perspectives pour le franchiseur.....                                                                                               | 76        |
| 3.8.2    | Perspectives pour les franchisés .....                                                                                              | 77        |
| 3.9      | THEME 9 PROPRE AUX FRANCHISEURS : LES CLES DE SUCCES DE LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE ..... | 78        |
| 3.9.1    | La présence d'un responsable RSE au siège.....                                                                                      | 78        |
| 3.9.2    | L'incitation des franchisés à adhérer à la démarche.....                                                                            | 78        |
| 3.9.3    | L'incitation des fournisseurs et partenaires à adhérer à la démarche .....                                                          | 78        |
| 3.9.4    | La priorisation et l'anticipation des actions par le franchiseur .....                                                              | 79        |
| 3.10     | THEME 10 PROPRE AU FRANCHISEUR : RSE ET FONDAMENTAUX DE LA FRANCHISE .....                                                          | 79        |
| 3.10.1   | Le transfert de savoir-faire et l'accompagnement des franchisés.....                                                                | 79        |
| 3.10.2   | Le contrôle des franchisés et l'adaptation du contrat de franchise. ....                                                            | 80        |

|                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>RECHERCHE QUALITATIVE 2 AUPRES DES CONSOMMATEURS .....</b>                                                     | <b>83</b>  |
| <b>1. LA NETNOGRAPHIE .....</b>                                                                                   | <b>83</b>  |
| 1.1. METHODOLOGIE .....                                                                                           | 83         |
| 1.2. ANALYSE LEXICALE.....                                                                                        | 86         |
| 1.3. CONCLUSION DE LA NETNOGRAPHIE .....                                                                          | 89         |
| <b>2. L'ETUDE QUALITATIVE CONSOMMATEURS .....</b>                                                                 | <b>90</b>  |
| 2.1. METHODOLOGIE .....                                                                                           | 90         |
| 2.2. RESULTATS.....                                                                                               | 91         |
| 2.2.1. Motivations d'achat et profils de consommateurs .....                                                      | 91         |
| 2.2.2. La perception de la RSE .....                                                                              | 92         |
| 2.2.3. L'attitude des consommateurs à l'égard des communications autour de la RSE .....                           | 94         |
| 2.2.4. Les paradoxes des consommateurs face à la RSE .....                                                        | 95         |
| 2.2.5. Communication autour de la RSE, quelles recommandations de la part des répondants ?....                    | 96         |
| 2.2.6. La particularité RSE des réseaux de franchise ? .....                                                      | 97         |
| 2.3. CONCLUSION DE L'ETUDE QUALITATIVE CONSOMMATEURS .....                                                        | 97         |
| <b>PROSPECTIVE ET RECOMMANDATIONS.....</b>                                                                        | <b>99</b>  |
| <b>1 METHODOLOGIE .....</b>                                                                                       | <b>99</b>  |
| 1.1. DEFINITION DE L'ANALYSE PROSPECTIVE.....                                                                     | 99         |
| 1.2. QUESTIONS METHODOLOGIQUES POUR UNE ANALYSE PROSPECTIVE.....                                                  | 100        |
| 1.3. LA METHODE DES SCENARIOS .....                                                                               | 100        |
| <b>2 ANALYSE PROSPECTIVE MENEES DANS LE CADRE DE NOTRE ANALYSE DU MODELE DE FRANCHISE .....</b>                   | <b>102</b> |
| 2.1 METHODOLOGIE ADOPTEE : SIMULATION A L'AIDE DE SCENARII.....                                                   | 102        |
| 2.1.1 Eléments sur la construction des scenarios .....                                                            | 102        |
| 2.1.2 Scenarios descriptifs versus scenarios normatifs.....                                                       | 103        |
| 2.2 DYNAMIQUES OBSERVEES ET POSTURES TYPES.....                                                                   | 104        |
| 2.2.1 Posture 1 : Posture RSE mécaniste et contrainte.....                                                        | 105        |
| 2.2.2 Posture 2 : Posture active et processuelle .....                                                            | 106        |
| 2.2.3 Posture 3 : Posture engagée et pro-active en continu.....                                                   | 107        |
| 2.3 SCENARIOS DE PROSPECTIVE DE LA FRANCHISE .....                                                                | 108        |
| 2.3.1 Scenario 1: Inertie des acteurs de la franchise face à la stratégie RSE .....                               | 110        |
| 2.3.2 Scenario 2 : Valorisation des atouts et des potentiels de la franchise .....                                | 111        |
| 2.3.3 Synthèse des scénarios .....                                                                                | 112        |
| <b>3 RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES ET MANAGERIALES .....</b>                                                       | <b>114</b> |
| 3.1 RECOMMANDATION 1 : VERS UNE STRATEGIE RSE « ADAPTEE ».....                                                    | 114        |
| 3.2 RECOMMANDATION 2. VERS UNE FORMALISATION DE LA RSE DANS LE SAVOIR-FAIRE ET DANS LE CONTRAT DE FRANCHISE ..... | 117        |
| 3.2.1 Vers une formalisation de la démarche RSE dans le savoir-faire.....                                         | 117        |
| 3.2.2 Vers une formalisation de la démarche RSE dans le contrat de franchise :.....                               | 118        |
| 3.3 RECOMMANDATION 3 : VERS UN MANAGEMENT HYBRIDE ET INCLUSIF .....                                               | 118        |
| 3.4 RECOMMANDATION 4 : VERS UNE RECONSIDERATION DU ROLE DU CLIENT/CONSOMMATEUR .....                              | 119        |
| 3.4.1 Embarquer le client dans la mise en place d'une stratégie RSE.....                                          | 119        |
| 3.4.2 Place de la communication autour de la RSE dans la réponse aux paradoxes des consommateurs.....             | 120        |
| 3.4.3 Faire du déploiement en franchise un atout majeur de la stratégie RSE .....                                 | 120        |
| <b>CONCLUSION.....</b>                                                                                            | <b>121</b> |

# INTRODUCTION

La Responsabilité Sociale des Entreprises, dans sa définition rappelée par la Commission Européenne en octobre 2011 dans le rapport « Sur la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » et partagée par l'ISO 26000, se traduit par « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique ». Aujourd'hui, toute stratégie RSE s'attache désormais à raisonner en termes d'écosystèmes élargi aux parties-prenantes internes et externes qui sont à la fois acteurs et destinataires des actions RSE. De plus, l'entreprise socialement responsable est protéiforme. Elle doit notamment assurer l'employabilité de ses collaborateurs grâce à la formation, leur permettre de s'épanouir en veillant au bon équilibre entre vie professionnelle et privée, assurer l'égalité des chances entre hommes et femmes, respecter la diversité, etc. (Chauveau et Rose, 2003). Dès le début des années 2000, F. Ribout, PDG du Groupe Danone déclarait dans son Rapport de Responsabilité Sociale : « L'entreprise socialement responsable n'est pas celle qui fuit les responsabilités économiques. C'est celle qui met en œuvre tous les moyens nécessaires pour que chaque salarié ait une perspective d'évolution professionnelle dans ou hors de l'entreprise et pour minimiser le caractère douloureux de ces mutations pour les salariés et leurs familles ». On ne peut donc perdre de vue que les dynamiques d'une entreprise responsable sont aussi et surtout animées par la vision des dirigeants.

A ce titre le système de la Franchise peut être appréhendé comme permettant d'abord de mesurer et encadrer ces effets à l'intérieur de l'ensemble structuré contractuellement et déontologiquement par les interactions institutionnalisées entre le Franchiseur et les Franchisés. De ce point de vue, la théorie des parties prenantes, véritable moteur de l'incubation des bonnes pratiques et stratégies en matière de développement durable, permet de générer une dynamique accélérée et vertueuse en matière sociale et environnementale (bien-être au travail, promotion de l'économie circulaire, réduction de l'emprunte carbone, préservation de la biodiversité, etc). L'environnement structurel de la Franchise pourrait même contribuer à renouveler les ressorts conceptuels de cette théorie managériale sur-sollicitée.

Par ailleurs, le système de la Franchise pourrait apporter une contribution tout à fait déterminante à la diffusion de cette responsabilité sociale et environnementale en dehors de son cercle d'interaction économique et organisationnel. Notamment, la diffusion massive des exigences du développement durable au sein des PME se heurte à la fois aux difficultés à déterminer des stratégies pertinentes à l'échelle d'unité économique et commerciale trop restreinte et aux moyens humains mobilisables pour initier et coordonner des actions sociales et environnementales pertinentes. Du fait même de sa structuration, la Franchise, en raison de sa très forte imprégnation du secteur des PME, permettrait/permets, au travers des stratégies RSE qui s'y déploient de diffuser, par ruissèlement, à l'ensemble d'un/des territoire(s), les exigences des nouveaux paradigmes des activités économiques responsables ainsi que les meilleures pratiques sociales et environnementales d'un secteur d'activité donné.

Pour les clients des enseignes franchisées, le niveau d'exigence sociale et environnementale pourrait même - en raison de son uniformité et de la lisibilité induite par sa duplication massive au sein d'une chaîne d'entreprises franchisées - constituer un point de repère essentiel de l'état de l'art et de l'éthique d'un secteur d'activité. La Franchise peut d'ailleurs se réclamer de valeurs propres, qui constituent un atout déterminant dans la perception de la sincérité du

déploiement massif de pratiques responsables : proximité avec les fournisseurs locaux, circuits de distribution courts, soutien aux initiatives locales, proximité avec les attentes des consommateurs etc.

L'approche de la RSE par la Franchise peut ainsi très certainement révéler, à l'issue d'un examen théorique approfondi de ses exigences, des pistes de développement particulières qui permettraient d'envisager le monde de la Franchise comme un élément structurant du renouveau des attentes sociétales à l'égard des activités économiques du secteur privé.

Puis, en termes empiriques, il est tout d'abord indispensable de comprendre comment, aujourd'hui, franchiseurs et franchisés appréhendent et déploient leurs stratégies RSE. Partagent-ils les mêmes approches, voient-ils spontanément un lien entre les valeurs et spécificités de la franchise et les actions RSE qu'ils implémentent, jouent-ils des rôles complémentaires ? En second lieu, le lien entre la *Franchise et la RSE* doit être analysé sous l'angle du consommateur. Cette mise en perspective permettra de s'interroger sur les facteurs RSE que cette partie prenante intègre dans son comportement. Ethique, transparence, environnement, ... Le consommateur perçoit-il les valeurs RSE inhérentes à l'univers de la Franchise ?

Les enseignements et les résultats des recherches proposées précédemment conduisent à projeter la problématique du lien entre la *Franchise et la RSE* dans la prochaine décennie. Dans une démarche de prospective nous élaborerons les scénarios qui paraissent les plus probables quant à la montée en puissance de l'intégration de la RSE dans les réseaux de franchises, et les traduirons en recommandations stratégiques et managériales. Intégration dans les savoir-faire, hybridation du management pour un déploiement optimal, et intégration des consommateurs seront particulièrement développés.

Ce faisant, notre travail de recherche s'articulera autour de quatre parties.

Nous apporterons dans une première partie, un éclairage théorique à la lumière des travaux mobilisés autour des fondamentaux de la franchise. Ces approches interrogent sur l'ADN de la franchise et les séquences de cette ADN qui déterminent les valeurs pré-intégrées de la RSE. Cette mise en perspective théorique n'est pas suffisante pour comprendre la manière dont les réseaux s'approprient et opérationnalisent le concept de RSE. Elle ne nous permet pas non plus d'appréhender les comportements managériaux dans les réseaux de Franchise. Nous avons cherché à trouver des éléments de réponses à travers d'autres approches académiques hors du champs de la franchise. Parallèlement à la construction de ce socle théorique, nous avons procédé à une mise en perspective empirique à travers un état des lieux des initiatives actuelles en termes de RSE lancées par les fédérations de commerce en France. Enfin, nous avons souhaité apporter dans cette partie, quelques éclairages sémantiques et théoriques au concept de RSE eu égard à son caractère équivoque (au sens où il fait l'objet d'interprétations différentes)

La deuxième partie est construite sur la confrontation du modèle de la franchise avec les fondamentaux de la RSE. La structuration juridique, économique, organisationnelle et humaine de la franchise sera séquencée pour identifier les critères assimilables aux valeurs de la RSE. Ce faisant, nous analyserons les pratiques en termes de RSE dans les réseaux de franchise sur la base d'une étude qualitative réalisée auprès d'un échantillon d'enseignes de franchise représentant différents secteurs d'activité. L'analyse des pratiques en termes de RSE dans les réseaux de franchise est faite sur la base d'observations directes et participantes et à travers des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'un échantillon d'enseignes de franchise (franchiseurs

et franchisés). De fait, cette analyse s'est attaché à recueillir la perception et l'implication des franchiseurs et des franchisés dans la mise en œuvre de la RSE dans les réseaux de franchise.

La troisième partie analyse le lien entre la Franchise et la RSE sous l'angle du consommateur. Cette mise en perspective permettra d'interroger les facteurs RSE que cette partie prenante intègre dans son comportement. L'analyse empirique déployée nous permet de comprendre la perception des consommateurs quant aux politiques RSE des réseaux de franchise.

La thématique Franchise et RSE pose la question de la valorisation de ce lien dans un contexte d'accélération technologiques et d'évolutions des attentes de la société. C'est l'objet de la dernière partie de ce rapport. Les mises en perspective et analyses précédentes vont nous permettre de tester la robustesse de ce lien dans une vision prospective et de cartographier les stratégies pertinentes pour les entreprises du secteur. Des scénarios de prospective sont construits sur la base des variables identifiées à partir des dynamiques RSE observées et une modélisation est proposée sur les axes d'analyses synchroniques et diachroniques. Enfin des stratégies et des axes de changement intégrant la stratégie RSE et sur lesquels le modèle de franchise peut jouer afin de valoriser ses atouts et ses potentiels ont été identifiés. Nous terminerons notre analyse prospective par recommandations stratégiques et managériales.

# ETAT DES LIEUX ET MISE EN PERSPECTIVE THEORIQUE ET EMPIRIQUE

## 1 CADRES THEORIQUES FONDATEURS DE LA FRANCHISE

La franchise est porteuse en son sein de tous les ingrédients de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), laquelle peut se définir comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes : consommateurs, salariés, actionnaires, fournisseurs, etc. » (FFF 2019). Cela interroge sur l'ADN de la franchise et les séquences de cette ADN qui déterminent les valeurs pré-intégrées de la RSE.

L'objectif ici est de questionner le caractère évident de cette déclaration en nous appuyant sur les travaux de recherche axés sur des fondamentaux de la franchise. Plus spécifiquement, la franchise en tant qu'outil stratégique de développement répond-elle à un certain nombre de préoccupations sociales et économiques des entreprises ? Cela nous permettra de confronter le modèle de la franchise avec les fondamentaux de la RSE. Cette mise en perspective théorique nous permettra de mieux comprendre la manière dont les réseaux s'approprient et opérationnalisent le concept de RSE, puis de mieux appréhender les comportements managériaux dans les réseaux de Franchise.

### 1.1.FRANCHISE ET PARTAGE DES RICHESSES, UNE EXPLICATION PAR LES THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION ET THEORIE DE L'AGENCE.

La notion de partage des richesses est au cœur de la stratégie RSE. Parallèlement le modèle de la franchise repose sur le partage des risques et des gains entre le franchiseur et ses franchisés. Cette hypothèse sera explorée à travers les courants actuels de l'analyse économique : la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. Les outils conceptuels mobilisés se rattachent à la nouvelle économie institutionnelle et en particulier à l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1985, 1991).

La théorie des coûts de transaction constitue un cadre explicatif aux choix des structures organisationnelles sur le critère de l'économie des coûts (coûts de transaction, coût de production). Le choix de la franchise, structure transactionnelle hybride entre hiérarchie et marché, s'explique à travers les nouvelles théories de la firme, en premier lieu pour une recherche de réduction des coûts de transaction et des coûts de l'agence. L'entreprise pivot, le franchiseur, escompte du système une optimisation des coûts de transaction (phase précontractuelle) tels que : recherche de partenaire, négociation, rédaction du contrat, et coûts ex post (phase contractuelle) relatif au contrôle, à l'adaptation et à la renégociation du contrat. Les franchisés sont également en recherche de minimisation des coûts de transaction (Allam et Gall, 1999, Nègre, 2000).

La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) est complémentaire de la théorie des coûts de transaction. Elle constitue un apport fondamental à l'approche comportementale des relations entre agents opérant dans une structure transactionnelle. Les coûts d'agence ont été définis par Coriat et Weinstein (1995) comme « les coûts monétaires et non monétaires que

supportent les deux parties du fait de la nécessité de mettre en place des systèmes d'obligation et de contrôle ». L'objectif poursuivi par les agents sera donc de trouver la structure contractuelle qui minimisera les coûts d'agence dans une relation principal/agent donnée. La franchise serait une réponse à la recherche de réduction des coûts d'agence (Allix-Desfautaux, 1998)

La recherche de réduction de coûts de transaction et des coûts d'agence se réalise à travers le choix de structures de gouvernances en fonction de l'incertitude des transactions, de leur fréquence et surtout de la spécificité des actifs mis en œuvre : actifs humains (franchisés) et actifs de site. Ce faisant, le choix du modèle de franchise serait fondé sur le partage de la valeur franchiseur/franchisé.

### **1.2.FRANCHISE ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES TERRITOIRES, UNE EXPLICATION PAR LES THEORIES DU DEVELOPPEMENT SPATIAL**

Le développement économique des territoires est un autre enjeu de la RSE. Parallèlement la franchise constitue une option entrepreneuriale privilégiée que l'on peut envisager comme une stratégie de développement territorial, pour les membres du réseau, les franchisés, qui choisissent d'adhérer à un concept éprouvé sous enseigne au niveau local. L'impact du développement des réseaux de franchise sur l'économie locale, ses structures commerciales, l'emploi, les dynamiques sociétales constituent un sujet d'observation générateur d'une importante littérature académique (Bennaghmouch et al., 2020).

Le développement territorial des activités est depuis longtemps considéré comme un déterminant majeur de la performance des firmes (Dickinson, 1981 ; Jones et Simmons, 1987 ; 1990) et comme un facteur de performance décisif pour les réseaux de distribution (Cliquet, 1988). Par ailleurs, le développement territorial des entreprises résulte de la combinaison de facteurs endogènes maîtrisés par le réseau et exogène, sur lesquels le réseau n'a aucune prise (Guillo, 2008). Le territoire géographique représente un élément clé dans le développement d'un réseau (Drouard, 2002).

La grande majorité de la littérature consacrée aux réseaux de franchise s'intéresse aux raisons qui poussent les entreprises à choisir le modèle de la franchise pour s'implanter sur de nouveaux marchés (Dant et al. 1992 ; Boulay et Chanut, 2010). Le développement territorial est souvent utilisé comme un indicateur de coûts de contrôle entre la tête de réseau et les points de vente franchisés (Brickley et Dark, 1987 ; Norton 1988 ; Minkler, 1990 ; Combs et Ketchen 2003 ; Perryman et Combs, 2012).

Parallèlement la franchise participe à travers l'ancrage territorial de ses franchisés à l'amélioration continue de la relation client (Oueslati et al., 2019). Elle favoriserait les bonnes pratiques commerciales. On retrouve donc ici un enjeu majeur de la RSE. Le modèle de franchise jouerait ainsi un rôle naturel de régulation et d'entretien du maillage territorial.

### **1.3.FRANCHISE ET MONTEE EN COMPETENCE, UNE EXPLICATION PAR LE SAVOIR-FAIRE**

La montée en compétences constitue un autre enjeu de la RSE. Ce serait également un enjeu du modèle de franchise à travers le développement des savoirs et savoir-faire ainsi que des transferts de technologie sur les territoires.

Le savoir-faire constitue l'un des éléments essentiels et caractéristique du contrat de franchise. Le Code de Déontologie Européen de la Franchise le définit comme « un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur, et testées par celui-ci ». Le savoir-faire est secret et n'est ainsi pas facilement accessible et imitable par les

concurrents. De plus, il a un caractère substantiel et apporte alors une véritable valeur ajoutée au franchisé. Enfin, il est identifié, notamment via sa codification dans un manuel opératoire. L'existence d'un véritable savoir-faire est à la fois un élément de qualification du contrat de franchise et un facteur de compétitivité (Chartier, 2002). Ainsi, les réseaux de franchise les plus performants offrent un savoir-faire différenciant et font évoluer ce savoir-faire en fonction des transformations de l'environnement (Boulay et Chanut, 2010).

Etant donné ces enjeux cruciaux pour le dynamisme des réseaux de franchise, le savoir-faire est au cœur des problématiques de recherche. Ces recherches ont largement contribué à la catégorisation des savoir-faire et à la connaissance de leurs modes de transmission, de contrôle et d'adaptation. Elles ont notamment permis de mettre en évidence le rôle essentiel de la codification/transmission/réplication comme levier de différenciation entre les réseaux de franchise et l'agilité organisationnelle (soit la capacité d'un réseau à percevoir, analyser et utiliser les informations sur l'évolution des marchés et des produits) comme source de la performance.

Freyburger et al. (1998), première recherche substantielle sur cette thématique, concluait à un avantage concurrentiel des organisations en franchise grâce à leur savoir-faire. Cette étude montre que les clients ont un niveau de satisfaction et une reconnaissance de l'enseigne plus élevés pour les réseaux de franchise par rapport aux unités indépendantes (Frey burger et al., 1998). Dans la lignée de ce rapport, plusieurs travaux de recherche portent sur l'évaluation du caractère différenciant du savoir-faire (Nègre, 2005 ; 2008) et l'identification des savoir-faire organisationnels sources d'avantage concurrentiel (El Akremi et al., 2010). Les savoir-faire ont été également définis en fonction de leurs composantes : connaissances pratiques et théoriques, enseignements tirés des expériences négatives, capacité à transmettre les savoir-faire et à accompagner les franchisés. De nouveaux savoir-faire ont également été identifiés et notamment à travers une maîtrise de la transition digitale, un management inspiré des principes agiles ou de l'entreprise libérée et une fabrication « made in France ». Ces savoir-faire s'ajoutent à d'autres plus traditionnels comme la maîtrise de la *supply chain*, la gestion de la relation client et des ressources humaines ou encore la gestion de la relation franchiseur-franchisés (Allix-Desfautaux et al., 2018). Ainsi, le modèle de franchise, dans la mesure où il suppose un transfert de savoir-faire, permettrait un déploiement de pratiques vertueuses conformes aux enjeux de la RSE.

#### **1.4.FRANCHISE ET ACTEURS PAR LA THEORIE DES PARTIES-PRENANTES**

L'approche par les parties prenantes est un cadre théorique pertinent pour étudier les effets des politiques RSE au sein des réseaux de franchise. L'une des caractéristiques majeures des réseaux de franchise réside dans les relations tripartites scellées entre, d'un côté la tête de réseau représentée par le franchiseur et, de l'autre, le franchisé et le client final. Plus largement, nous distinguons les parties-prenantes internes au réseau (franchiseur et franchisés, et éventuellement succursales) et les parties prenantes externes au réseau, parmi lesquelles les parties-prenantes primaires (clients et fournisseurs) et secondaires (Etat, collectivités, associations, ONG...) (Dekhili, Merle et Ochs, 2021).

La théorie des parties prenantes est un cadre théorique pertinent pour l'analyse de la RSE (Jamali et Mirshak, 2007). En effet, les parties prenantes se définissent comme « les groupes et les individus qui peuvent affecter ou sont affectés par l'accomplissement d'une mission d'organisation » (Freeman, 1984, p 54) qui « agissent de manière formelle ou informelle, individuellement ou collectivement, sont un élément clé de l'environnement qui peut affecter positivement ou négativement l'organisation » (Murray et Vogel, 1997 , p. 142). L'ensemble

de ces acteurs internes ou externes (Kim et al., 2014 ; Torres et al., 2017 ), primaires ou secondaires (Dekhili, Merle et Ochs, 2021) agissent pour le bien commun de l'organisation. Cette notion de bien commun est adaptée à la mise en place d'une démarche RSE. Comme l'ont suggéré Ailawadi et al. (2014), une entreprise est perçue comme socialement responsable si elle intègre des enjeux sociaux et environnementaux dans ses activités et si elle agit de manière responsable envers ses parties prenantes. Le défi majeur pour les entreprises est alors de veiller à améliorer la relation entreprise-parties prenantes en offrant des avantages mutuels (Bhattacharya et al., 2009). Ces avantages peuvent susciter des conflits d'intérêt entre les parties prenantes car un avantage peut être perçu de valeur pour une partie prenante et ne pas apparaître comme tel pour une autre partie prenante. Il est cependant nécessaire que toutes les parties prenantes tirent profit des activités RSE (Bhattacharya et al., 2009). Il existe une littérature limitée sur le mécanisme psychologique qui stimule la réaction positive des parties prenantes aux activités RSE menées par l'entreprise (Louis et al., 2019). Néanmoins, selon Bhattacharya et Sen (2003), l'un des groupes des parties prenantes le plus sensible aux activités RSE de l'entreprise reste celui constitué par le client final. Une attention toute particulière doit donc lui être apportée.

L'orientation des parties prenantes suggère que les actions de RSE soient envisagées en impliquant tous ces acteurs (Kim et al., 2014) grâce au jeu des interdépendances entre-eux (Lavorata et Muguel, 2017). L'initiative de RSE pourrait se traduire par une orientation au niveau national ou au contraire par un soutien local grâce aux commerçants ancrés sur leur territoire (Maignan et al., 2011) et avoir ainsi un impact plus significatif auprès des consommateurs (Swindley, 1990). Tous ces relais intermédiaires s'avèrent essentiels pour une entreprise de la distribution dont le modèle économique repose sur la vente de leurs produits et services (Bhattacharya et Sen, 2003). L'appropriation par ces entreprises d'une démarche RSE se traduira progressivement par des actions concertées à toutes les étapes du système commercial : en amont, dans les stratégies d'approvisionnement des fabricants, les processus de certification et de logistique et en aval, à travers l'offre de produits intégrant une dimension écologique et sociétale (Lavorata, 2016), tout cela étant particulièrement saillant dans des réseaux de franchises (Perrigot et al., 2021).

## **2 MUTATION ET ACTUALITE DE LA RSE**

### **2.2 GOUVERNANCE RESPONSABLE DES ENTREPRISES : RSE, NOUVEAU PARADIGME DE L'ENTREPRISE ?**

La Responsabilité Sociale et Environnementale ou Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est un concept qui s'est construit progressivement. Il est issu de « l'histoire longue du processus de déresponsabilisation puis re-responsabilisation des entreprises » (Barraud de Lagerie, 2013). Si aujourd'hui la RSE bénéficie d'une surexposition d'intérêt, des formes de la RSE existaient déjà dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. La RSE est en effet une préoccupation ancienne qui répond à des défis contemporains. Pour retracer cette histoire de la RSE et analyser son contexte d'émergence, nous suivrons le tableau qu'en ont dressé Igalens et Gond dans leurs analyses consacrées à la responsabilité sociale de l'entreprise » (Igalens et Gond, 2020), ainsi qu'aux développements de l'École de Montréal (Gendron et Girard, 2013).

## 2.2.1 Genèse et mutation du concept de RSE

Les premières formes de la RSE sont nées à la fin du 19<sup>e</sup> et au début du 20<sup>e</sup> siècle aux États-Unis sous la forme de nouvelles pratiques (paternalisme, philanthropie, ...) en entreprise avant de se transformer en une doctrine qui sera progressivement théorisée à partir des années 1950. Ce concept connaîtra ensuite un véritable tournant dans les années 1990 avec la montée en puissance d'un nouveau paradigme des relations internationales, le Développement Durable. La RSE va alors s'internationaliser et occuper une place centrale dans les discours managériaux, notamment en Europe. Elle sera portée comme une nouvelle forme de gestion de l'entreprise, considérée comme un modèle de gouvernance revisitée. De multiples conférences et normes internationales s'y consacreront désormais à l'image de l'ISO 26 000 qui en constitue sans doute le produit le plus abouti.

On observe ainsi deux grandes étapes dans l'émergence de la RSE. La première, issue d'une trajectoire étatsunienne qui participe à la mise place des premières formes et pratiques de la RSE, puis une dynamique internationale qui permettra d'en enrichir la substance et les contours permettant de dessiner l'architecture contemporaine de RSE (Pasquero 2013).

Apparue à la fin du 19<sup>e</sup> siècle dans le monde des affaires des États-Unis, contemporaine de la deuxième révolution industrielle et de sa tradition paternaliste, la RSE est perçue dans son déterminisme domestique et sa vocation sociale consubstantielle. Cette doctrine éthique sera portée par des hommes d'affaires qui se réclameront d'un agir de « bon père de famille » à l'égard de leurs ouvriers, préoccupés par leur toit, leur morale, leur santé et leur éducation. Sans nier l'esprit communautaire de ces pratiques, la fidélisation d'une main d'œuvre nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise n'était pas complètement étrangère à ces sollicitudes. Cette première forme de la RSE sera donc très restreinte. Si l'on devait en adopter les outils modernes, on constaterait, qu'elle a une vocation domestique, qu'elle ne se préoccupe que de la conservation de ses salariés et se limite à un nombre de parties prenantes excessivement restreint : le patron et ses ouvriers.

Ce paternalisme évoluera en une forme de philanthropie qui, davantage tournée vers le dehors, ouverte sur la société, se rapproche davantage du concept contemporain de la RSE. Portée par l'éthique religieuse du protestantisme, elle impose à l'homme d'affaire le devoir de rendre en retour à la société qui lui a permis de prospérer, le « *given back* » de cette société états-unienne. Cette démarche se traduira et se développera par la création de fondations et de mécénats de dirigeants d'entreprises.

Au tout début du 20<sup>e</sup> siècle, un ensemble de réformes sociales animées par un progressisme social donnera naissance aux linéaments de la responsabilité sociale. Cette période verra apparaître les premiers départements chargés de la gestion des relations publiques. Les notions d'intérêt général et de service public s'inscriront progressivement dans le paysage des entreprises, ce qui conduira les chefs d'entreprises à tenir compte de manière accrue de l'opinion publique dans la conduite de leurs affaires. Cette période sera également celle de l'expansion du périmètre de leurs activités donnant naissance aux premières entreprises transnationales modernes. L'idée de responsabilité sociale permettra alors de répondre aux enjeux de légitimité de ces nouveaux établissements à mesure de leur pouvoir économique supérieur, parfois, à ceux des États dans lesquels ils déploieront leurs activités et dont l'autorité ne se concilie guère avec les revendications des États Nations (Kernaghan, 2013). Corrélativement, la société civile, les médias seront de plus en plus attentifs au rôle particulier

de ces nouveaux acteurs économiques et sociaux, pointant bien volontiers les dérives de leurs activités et management.

A l'aube des années 1920, de nombreux dirigeants adopteront une approche de la RSE entendue comme une relation partenariale, exigeant de concilier les intérêts des détenteurs du capital (les actionnaires) et de ceux qui fournissent leur force du travail (les salariés). Cette conception, sera soutenue par une classe émergente de dirigeants/gestionnaires qui ne détiennent pas l'entreprise eux-mêmes et pour qui il s'agit d'affirmer une respectabilité sociale. Les premiers codes de conduite qui seront adoptés dans les grandes industries manufacturières correspondent ainsi, sans doute, à une tentative d'autorégulation destinée à se soustraire au risque d'être saisi par une régulation contraignante non consentie (Kernaghan, 2013). La crise économique de 1929 qui obérera considérablement le prestige et la respectabilité des dirigeants et de leurs entreprises les conduiront à renoncer à leurs discours de responsabilité sociale au profit d'un recentrement de leurs stratégies autour de leurs fonctions premières de production et de création de profits. L'État retrouvera alors sa puissance régaliennne et assumera pleinement les contraintes du service de l'intérêt général revendiquant désormais la régulation des affaires publiques.

Ce n'est qu'à partir des années 1950, au lendemain la Seconde guerre mondiale, que l'on assistera à un progressif retour de la doctrine de la RSE dans les discours puis dans les pratiques. Les mouvements sociaux qui animent cette période (mouvement pour les droits civiques, luttes contre la discrimination raciale, mouvements écologistes, mouvements étudiants...) constitueront un terreau favorable au retour de l'idée de RSE. Les années 1950 marquent également le passage de la RSE du monde des affaires au monde académique, avec notamment l'ouvrage fondateur, d'Howard R. Bowen considéré à bien des égards comme l'inventeur du concept moderne de la RSE dans « *Social Responsibilities of the Businessman* » (Bowen, 1953). Il y défend l'idée d'une responsabilité sociale comme une troisième voie de la gestion des entreprises, à mi-chemin entre la régulation étatique et le laisser-faire, une sorte d'autorégulation des entreprises (Igalens et Gond, 2020). A suivre les analyses de Igalens et Gond (2020), l'institutionnalisation de la RSE va passer par l'émergence de discours managériaux et religieux relatifs à la responsabilité sociale liée à « des facteurs tels que l'évolution des valeurs de la société américaine, avec l'affirmation d'idéaux démocratiques plus marqués, et des tendances telles que le développement du syndicalisme ouvrier. Les dirigeants d'entreprise ont été soumis à ces forces sociales les obligeant à devenir sensibles à certains changements ». Pour eux, la RSE de cette période représente pour les hommes d'affaires un moyen de « vendre » le capitalisme au citoyen américain et d'endiguer la diffusion des idées communistes et socialistes dans un contexte de guerre froide.

La RSE connaît ainsi des mutations au gré des enjeux contemporains dans lesquels elle se déploie en répondant à des impératifs sociaux, économiques et politiques. Une multitude d'acteurs vont influencer la physionomie de la RSE, sa nature (contraignante ou volontaire), son périmètre d'influence, etc. Elle est à la fois encensée - l'entreprise a le devoir d'être un acteur citoyen qui doit agir pour la communauté, pour l'intérêt général - et critiquée : la RSE est perçue comme un danger pour la démocratie à mesure de la concentration des pouvoirs et des fonctions économiques, sociales, politiques et spirituelles qu'elle réalise au sein de l'entreprise. Ses détracteurs dénonceront les prérogatives de ses revendications au sein de l'entreprise qui devrait avant tout et exclusivement se préoccuper de sa rentabilité en ne lui reconnaissant d'autre responsabilité que celle d'assurer son bon fonctionnement économique. On retrouve, ici également, l'idée de l'illégitimité politique des hommes d'affaires à appréhender les questions sociétales, ou encore l'opposition entre obligations économiques et prétentions RSE, synthèse de l'entreprise éthique en tant que concept oxymorique.

## 2.2.2 Évolution moderne de la RSE : la « re-responsabilisation » comme impératif stratégique

Ces mutations économiques et managériales mèneront l'entreprise à la reconfiguration de sa dynamique vers une responsabilisation dans laquelle elle assume des missions dévolues aux services publics, appuis vers une posture de déresponsabilisation qui la conduira à se recentrer sur ses prérogatives économiques, l'État endossant à nouveau l'administration de l'intérêt général. Ce mouvement de balancier dans un temps relativement court l'engagera à consentir à une « re-responsabilisation » à l'incitation d'une variété d'acteurs aux motivations hétéroclites. On assiste ainsi, ces dernières années à l'affleurement de mécanismes juridiques destinés à re-responsabiliser les entreprises, pour les « inciter (...) à internaliser et à prendre en compte dans leur processus de décision des considérations liées à leur responsabilité sociale » (Kernaghan, 2013). Ces novations juridiques se concrétiseront normativement à l'échelle nationale et internationale. De nouvelles formes de régulation apparaissent, « animées par des acteurs aussi bien étatiques que non étatiques utilisant une panoplie d'instruments [lois, régulation des marchés, pressions des parties prenantes, etc.] qui associent coercition et contrôle d'une part, et incitation et mécanismes de marché d'autre part » (Kernaghan, 2013). Des mécanismes comme celui de l'obligation de la divulgation d'informations de type social, éthique et environnemental se trouveront prescrits par des normes nationales ou internationales. Dans ce même mouvement on assiste à une multiplication de normes contraignant l'entreprise à rendre compte par le biais de codes d'éthique, de comité d'hygiène et sécurité ou encore de textes sur la gouvernance conférant aux administrateurs le droit de prendre des décisions au regard des impacts environnementaux, des intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires (aux intérêts supputés courttermistes) dans une logique de gestion de l'entreprise à long terme.

On constate pareillement l'éclosion et la domination de nouveaux acteurs à l'image des agences de notations qui délivreront des certificats de responsabilité ou de performance sur la base des pratiques sociales et environnementales de l'entreprise. Dans le même temps, la finance durable et l'investissement socialement responsable trouveront de nouveaux débouchés tout en encadrant désormais certaines activités économiques pour en reconnaître l'impact environnemental et social. La pression des consommateurs participe de cette re-responsabilisation des entreprises en exigeant des produits respectueux de l'environnement et du social (condition de travail, rémunération, etc.) comme en témoigne certainement l'attrait croissant pour les produits issus du commerce équitable et/ou de l'agriculture biologique.

L'essence de ces innovations est destinée à faire pression sur les entreprises afin qu'elles adoptent des comportements plus responsables. Toutefois, « la mise en place de ces initiatives ne peut être considérée comme le résultat d'un « mouvement social » : elles n'ont en général pas été engagées à la suite de la pression d'un groupe identifiable et réuni autour de valeurs ou d'un objectif social. Plus généralement, chacun de ces développements est apparu de manière indépendante, en réponse aux insuffisances des approches réglementaires existantes et a été défendu par différents acteurs » (Kernaghan, 2013). On assiste en réalité à l'émergence d'un « modèle décentré de régulation », c'est-à-dire un modèle dans lequel l'État continue d'assurer ses fonctions traditionnelles mais qui le conduit également à assurer un rôle de coordination entre divers acteurs qui seront associés à cette régulation de la RSE. Cette nouvelle approche de la réglementation, favorise le rapprochement de la loi et des marchés pour encadrer les entreprises et en faire des institutions sociales privées. Ce processus de re-responsabilisation accompagne ainsi un processus d'institutionnalisation de l'exigence de responsabilité sociétale des entreprises à l'échelle mondiale.

Le domaine de la RSE se révèle ainsi être un champ d'analyse à la physionomie mouvante dont les mutations semblent d'ailleurs s'accroître dans l'actualité juridique et institutionnelle récente. On relève de ce fait une pluralité de concepts et d'approches, autour de ce concept particulièrement fragmenté (Igalens et Gond, 2020). Ces évolutions peuvent être synthétisées par la description d'un mouvement qui se construit initialement autour d'une RSE théorique, dont la définition emprunte des contours flous, à une RSE pragmatique qui entreprend de répondre à des critiques sociétales qui déboucheront, à partir des années 1980, à une RSE articulée autour d'un impératif de performance globale où l'entreprise est redevable de ses actions en matière environnementale et sociétales. Ce dernier état de la morphologie conceptuelle de la RSE correspond à la période durant laquelle la théorie des parties prenantes s'est imposée.

Des auteurs comme Igalens et Gond ont pu utilement en raison cette démultiplication des concepts et approches, tenter d'en clarifier la perception en s'appuyant sur le dénominateur qu'ils identifient comme étant commun à l'ensemble de ces perceptions : « l'idée que la responsabilité de l'entreprise envers la société est un concept qui, par définition, caractérise l'interface de l'entreprise et de la société » (Igalens et Gond, 2020). Et cette idée leur permettra notamment de proposer une lecture de la RSE comme construction sociocognitive (Igalens et Gond, 2020). Cette approche relativement récente et encore peu explorée selon eux, « met l'accent sur l'importance des représentations sociales, des normes et des systèmes de valeurs dans l'analyse de la RSE (orientation subjectiviste) tout en reconnaissant aux acteurs la possibilité de se saisir de ces dimensions et de les modifier afin de promouvoir de nouvelles formes de la RSE (orientation vers le changement). L'interface entreprise/société est donc un lieu où les deux entités se coconstruisent et où la définition même de la RSE se négocie ». On observe en effet de manière contemporaine le développement d'une multitude de nouveaux marchés de la RSE : notation sociale et environnementale, audits, marché du conseil et de la certification RSE, normes transnationales à l'image du Global Reporting Initiative (GRI) et de l'ISO 26 000 issus de négociations entre acteurs privés et publics. C'est l'avènement de ce marché de la RSE qu'il convient également d'explorer.

## **2.3 UN CADRE DE REGULATION HYBRIDE**

L'évolution récente de l'histoire de la RSE s'articule essentiellement autour de l'émergence d'outils de contrôle des engagements de l'entreprise tels que les labels et certifications qui s'inscrivent dans un mouvement plus général d'institutionnalisation et de normalisation de ses domaines d'action.

### **2.3.1 Institutionnalisation et normalisation de la RSE**

Le processus de normalisation et d'institutionnalisation de la RSE se déploie dans un contexte de mondialisation qui accompagne une transformation de l'entreprise transnationale qui de l'extension de son aire géographique, la conduit à des activités hors-sol d'entreprise sans cité. Ces entreprises empruntent des architectures statutaires si complexes qu'elles induiront des espaces sans droit interrogeant la responsabilité juridique de ces dernières : De quelles juridictions sont-elles justiciables ? Dans quels espaces territoriaux, quelle responsabilité pour la société mère et ses filiales lorsqu'elles se trouvent disséminées dans une multitude de territoires étatiques, quels en sont les interlocuteurs juridiques ? Le siège ? Les unités de production ? Les filiales de commercialisation. Cette ingénierie juridique statutaire, si elle entend structurer les conditions de son agilité dans un environnement transnational n'en dissout pas moins la chaîne des responsabilités et la transparence des activités.

Pour répondre à cette immunité interstitielle et cette opacité organisationnelle, divers acteurs publics et privés vont tenter d'élaborer un cadre normatif destiné à imposer à ces entreprises sans frontière, la juridiction d'un droit sans État, mais sans qu'aucun consensus ne réussisse à en établir une matérialité commune. Ces dissensions se nourriront d'une inflation normative hétéroclite qui, en multipliant les cadres de référence, complexifiera sa compréhension et ouvrira la voie au marché du référentiel ou de l'audit RSE.

L'absence de consensus de la part des États sur la nécessité de déployer un cadre normatif contraignants (*hard law*) facilitera le développement de mécanismes de *soft law* à la faveur de nouveaux référentiels non contraignants proposés par des institutions internationales. Mais l'enjeu principal est de proposer des référentiels plus exigeants et d'aller au-delà des règles nationales minimales ou des codes de conduites rédigées par les entreprises elles-mêmes. La RSE a en effet participé à une « déconstruction du droit » en lui donnant « une ampleur inégalée dans l'espace et dans le temps par les transformations dont elle est à l'origine et par une instrumentalisation du droit qui se veut vertueuse puisqu'elle est réalisée au nom de l'éthique. Elle a été le véhicule de nouvelles formes de régulation contribuant ainsi au mouvement de contestation et de destitution du monopole de l'État dans la production des normes » (Daugareilh, 2013). La RSE reposera ainsi, pendant longtemps, sur des formes d'autorégulation adeptes de la *soft law*.

La gouvernance des entreprises, leurs pratiques, seront progressivement soumises à la fois au jeu de dispositifs non-contraignants et volontaires (normes, labels, principes directeurs, etc.) mais également, graduellement, à la contrainte de dispositifs issue du droit européen et des législations nationales. Ce cadre normatif, certes hétéroclite, participera néanmoins, à partir des années 1990, d'un renforcement du phénomène d'institutionnalisation et de normalisation de la RSE qui connaîtra une phase d'accélération à l'aube des années 2000.

### **2.3.2 Les instruments internationaux de la normalisation**

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) s'attribueront un rôle central dans la mise en place de ce cadre normatif (Lépineux, et al., 2016). Ils lui imprimeront une dimension particulière à mesure de l'objet essentiellement économique de leurs missions, plutôt que sociaux et environnementaux. D'ailleurs l'impact de leurs régulations, qui relèvent d'une sémantique construite autour de l'énoncé de principes directeurs ne s'appliquant qu'aux États membres, s'ils y consentent, ne laisse guère d'illusion quant à leur caractère contraignant.

Ainsi l'OIT, dont le principe statutaire l'enjoint à favoriser un développement économique au service d'un travail décent pour tous, s'attache à élaborer des recommandations à l'attention des entreprises multinationales, des gouvernements et des organisations d'employeurs et de travailleurs autour des questions de l'emploi, de la formation, des conditions de travail et de vie et des relations professionnelles. Sa mission lui confère l'objectif de favoriser un développement économique positif et à chercher à prévenir, notamment, les effets négatifs potentiels des activités économiques.

L'OCDE, doit, elle aussi, contribuer à favoriser le développement économique. L'un des vecteurs de ses missions consiste à élaborer des principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales dans leurs modes de gouvernance : transparence financière, lutte contre la corruption, respect des droits de l'Homme, respect de l'environnement, etc. Là aussi, on peine à identifier de véritables sanctions en cas d'infraction à ces préconisations. Seule la publication du rapport annuel de l'OCDE destiné à dresser le bilan des mesures prises par les États pour se

conformer à ses principes directeurs semble, dans une démarche de *name and shame* édulcorée, comporter, au regard de l'impact à l'égard de l'opinion publique internationale, une certaine incitation à agir.

En 1997, l'association étatsunienne *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) associée au PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement) crée le Global Reporting Initiative (GRI), une organisation indépendante réunissant entreprises, ONG, cabinets de conseils, universités et membres du Programme des Nations Unies pour l'Environnement. Les missions du GRI sont de proposer un référentiel aux organisations souhaitant faire du *reporting* en matière de développement durable (extra-financier) et de rendre compte de leurs activités en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance. Elle élabore à cet effet des normes et recommandations qu'elle fait évoluer à mesure des nouvelles exigences du développement durable. Ce référentiel de *reporting* RSE publié par le GRI est l'un des standards internationaux actuellement le plus utilisé.

A l'initiative de l'Organisation des Nations-Unies, en particulier de son Secrétaire Général Kofi Annan, cette institutionnalisation de la RSE s'inscrira dans une initiative particulière lors du Forum de Davos de 1999. Les dirigeants des entreprises à travers le monde sont invités à adhérer au Pacte Mondial ou Global Compact dans sa locution anglo-saxonne. Il s'agit de consentir à la mise en œuvre d'un ensemble de 10 principes fondamentaux considérés comme universels par ce pacte de bonnes pratiques. Plus de 14 000 organisations réparties dans 166 pays y contribuent à ce jour partageant ainsi des engagements en matière de droits humains, de normes du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. La crainte de voir révoquer son adhésion aux principes de ce pacte mondial ne semble néanmoins pas constituer un instrument dissuasif à la hauteur des engagements souscrits.

Dans le même esprit, sous l'égide des Nations-Unies, à l'initiative là encore de Kofi Annan en 2006, seront promus les Principes pour l'Investissement Responsable (*Principles for Responsible Investment – PRI*) (Lépineux, et al., 2016). Leur objet consiste à inciter le secteur bancaire, les compagnies d'assurances et autres investisseurs institutionnels, à intégrer dans la gestion d'actifs (actions et obligations) des exigences environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). En 2015 environ 1 400 institutions financières, totalisant plus de 59 000 milliards de dollars US d'actifs sous gestion, y ont adhéré. Ces principes ont été complétés en 2013 et représentent désormais un standard international essentiel en matière de financement de projets pour les activités bancaires et autres investisseurs (Lépineux, et al., 2016).

A l'échelle européenne, depuis le début des années 2000, l'Union Européenne va jouer un rôle central de « construction d'un droit de l'environnement » (Lépineux, et al., 2016) par le biais de l'adoption continue de directives et règlements de protection de l'environnement : protection et gestion de l'eau en 2000 ; préservation des réserves halieutiques en 2002 ; biodégradabilité des détergents en 2004 ; traitement des déchets en 2006 règlement REACH sur les produits chimique depuis 2007 ; paquet énergie climat en 2008 ; développement des énergies renouvelables en 2020, notamment. On assiste depuis les années 2000 à une véritable stratégie originale de promotion du développement durable portée par l'Union Européenne. Ces mesures impacteront favorablement les législations des Etats membres qui devront intégrer dans leur ordre juridique interne les obligations souscrites à l'échelle européenne comme en témoigne en France l'adoption de la loi NRE (Nouvelle Régulation Économique) en 2001.

La Commission Européenne publiera d'ailleurs, précisément à cette date, le 18 juillet 2001, son livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». La RSE y est définie institutionnellement, pour la première fois en Europe, comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités

commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Ce travail de définition se poursuivra sous l'égide de la Commission Européenne. D'abord en 2003, à l'issue du recueil des perceptions d'une variété d'acteurs privés et publics (entreprises, ONG, syndicats, etc.) sur « la manière de bâtir un partenariat destiné à ériger un nouveau cadre favorisant la RSE, en tenant compte des intérêts à la fois des entreprises et des diverses parties prenantes ». Si la divergence d'intérêts des contributions issues de ces consultations n'aboutit pas à la construction d'une substance juridique qui aurait permis d'en redéfinir l'objet, ce livre vert a néanmoins permis de « contribuer à donner à la RSE une impulsion telle que de nombreuses initiatives privées et publiques ont pu voir le jour et ont permis d'inscrire la RSE dans l'agenda des dirigeants d'entreprise » (Igalens et Gond, 2020). Ensuite, le 25 octobre 2011, la Commission, dans le cadre de l'énoncé d'une nouvelle stratégie en la matière, abandonne la dynamique du volontariat pour lui substituer des obligations au titre de la responsabilité sociale et environnementale en considérant désormais qu'il s'agit de « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. »

### 2.3.3 La normalisation française de la RSE

La saisine normative des entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de la RSE s'annonce en France avec l'adoption d'un texte initiatique, la loi 'Nouvelles Régulations Économiques' (NRE) du 16 mai 2001 qui impose une reddition de comptes aux entreprises cotées sur le marché financier français en intégrant des informations extra financières dans leurs rapports annuels de gestions. Cela conduira ces entreprises à élaborer des outils destinés à mesurer l'impact social et environnemental de leurs activités. En 2014 cette obligation de *reporting* extra-financier, désormais promu au sein de l'Union Européenne par le biais d'une directive sur la publication des informations extra-financières pour les entreprises de plus de 500 salariés, s'imposera aux États, et notamment en France à partir de sa transposition en 2017, sous la forme d'une Déclaration de Performance Extra-Financière<sup>7</sup>.

Cette amplification de l'institutionnelle de la RSE se poursuit en 2002 avec l'élaboration d'un label social à l'initiative de quatre syndicats de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC et CGT) avec pour ambition de le rendre éligible à des fonds salariaux qui répondraient à des critères sociaux spécifiques.

Dans son versant environnemental, cette normalisation s'inscrit même au cœur du texte constitutionnel. L'intégration au sein du bloc de constitutionnalité de la Charte de l'environnement, au même titre que la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 et des Droits Economiques et Sociaux du Préambule de la Constitution de 1946, consacre ainsi constitutionnellement les droits environnementaux dits de 3<sup>ème</sup> génération. La Charte y reconnaît des droits, mais également des devoirs : « Chacun doit ainsi contribuer à la préservation et à l'amélioration de l'environnement et, le cas échéant, contribuer à la réparation des dommages qu'il a causé. Pour leur part, les autorités publiques sont tenues d'appliquer le principe de précaution et de promouvoir un développement durable » (Lépineux, et al., 2016).

Le Grenelle de l'Environnement en 2007, qui réunira des acteurs très divers (État, collectivités territoriales, ONG, entreprises, salariés) pour une concertation nationale sur les enjeux du Développement Durable (lutte contre le réchauffement climatique, préservation de la biodiversité, préservation des ressources naturelles, lien entre l'environnement et la santé publique, modes de production et de consommation, gouvernance environnementale, modes de développement durables favorables à la compétitivité et à l'emploi, OGM, gestion des déchets,

---

<sup>7</sup> Ministère de la Transition Écologique, « Le rapportage extra-financier des entreprises », 17 mars 2021, URL : <https://www.ecologie.gouv.fr/rapportage-extra-financier-des-entreprises>

etc.) sera suivie d'une intense activité législative entre 2008 et 2010 connue sous le nom de Grenelle I et II.

Ce mouvement se poursuivra en 2013, avec la création d'une plateforme nationale RSE sous l'autorité du Premier ministre de l'époque. Lui est assignée la mission d'émettre des « avis sur les questions qui lui sont soumises et formule des recommandations sur les questions sociales, environnementales et de gouvernance soulevée par la responsabilité sociétale des entreprises<sup>8</sup> ». Elle constitue surtout un lieu d'échange, de réflexion et d'initiative pour le développement de politiques RSE en concertation avec la société civile et soutenue par les pouvoirs publics.

L'accompagnement par le législateur et le Ministère de la Transition Ecologique semble d'ailleurs s'intensifier depuis 2015 à mesure que le Parlement adopte, pratiquement chaque année depuis cette date, une grande loi dédiée au développement durable. Les textes principaux suivants sont à ce titre emblématiques :

- **Loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte du 18 août 2015**

Cette loi adoptée en 2015, lorsque Ségolène Royal était ministre de l'Environnement, propose une contribution à la lutte contre le réchauffement climatique mais essentiellement sous l'angle énergétique. Le champ de la loi est néanmoins assez large, car elle traite des grands enjeux énergétiques, écologiques et climatiques, mais aussi de sujets liés au quotidien des individus tel que le gaspillage, ou la réglementation de l'usage des pesticides (qui seront interdits dans les espaces publics dès 2016 plutôt que 2020 comme le prévoyait la loi), ou encore les sacs de caisse en plastique (qui seront supprimés au 1<sup>er</sup> janvier 2016).

- **Loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages du 8 août 2016**

Ce texte vise notamment à protéger, restaurer et valoriser la biodiversité et notamment à éviter, réduire, compenser les impacts négatifs de certaines activités humaines sur l'environnement. Cette loi a suscité de longs débats et a permis de clarifier ou reconnaître dans le droit de l'environnement français les concepts de préjudice écologique, de non-régression du droit de l'environnement, de compensation avec « absence de perte nette de biodiversité » ; elle permet à toute personne ayant intérêt et qualité à agir, à entrer en justice pour la biodiversité. Cette loi a également mis en place l'Agence Française pour la Biodiversité.

- **Loi dite Egalim du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et pour une alimentation saine, durable et accessible à tous.**

Cette loi est issue des États Généraux de l'Alimentation lancés en 2017 par Emmanuel Macron, qui réunissait la société civile — consommateurs, industriels de l'agroalimentaire, commerces de la grande distribution et pouvoirs publics.

Les principales mesures de cette loi concernent l'interdiction des néonicotinoïdes (insecticide) à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2018 pour lutter contre la perte de biodiversité et protéger les abeilles ; le renforcement du bien-être animal par un renforcement du délit de maltraitance animale, des mesures destinées à lutter contre le gaspillage alimentaire dont la possibilité d'emporter les boissons et aliments non consommés en restauration chez soi ; la réduction du plastique dans le

---

<sup>8</sup> Article 5 du décret n° 2013-333 du 22 avril 2013.

domaine alimentaire (interdiction des touillettes et pailles en plastique depuis 2020, des bouteilles d'eau en plastique dans les cantines notamment).

Cette loi sera d'ailleurs l'occasion pour le Conseil Constitutionnel de faire évoluer sa jurisprudence. Dans une décision rendue le 31 janvier 2020, le conseil valide l'interdiction qui figurait dans la loi de produire en France pour d'autres pays et d'exporter des pesticides bannis par l'Union européenne. Pour la première fois, le Conseil décide que la protection de l'environnement peut justifier une moindre liberté d'entreprendre. Il juge donc que « le législateur est fondé à tenir compte des effets que les activités exercées en France peuvent porter à l'environnement à l'étranger »

#### **- Loi Énergie-Climat du 8 novembre 2019**

Elle vise à répondre à l'urgence écologique et l'urgence climatique en inscrivant l'objectif de neutralité carbone en 2050 dans la loi, conformément à l'Accord de Paris signé en 2015 lors de la COP21. Le texte fixe le cadre, les ambitions et la cible de la politique climatique nationale dont les principales dispositions appréhendent des secteurs très variés comme la sortie progressive des énergies fossiles et le développement des énergies renouvelables et la lutte contre les passoires thermiques, ainsi que l'instauration de nouveaux outils de pilotage, de gouvernance et d'évaluation de la politique climatique.

Mais cette intensification de la normalisation du développement durable et de la RSE emprunte également des innovations destinées à permettre une évolution du rôle et du fonctionnement des entreprises. C'est tout d'abord le cas de la loi du 9 décembre 2016 dite Loi Sapin II qui instaure une protection générale des lanceurs d'alerte. Tout employeur de plus de 50 salariés doit désormais prévoir une procédure de signalement ou un dispositif d'alerte professionnelle (DAP). De même, la loi sur le devoir de vigilance du 27 mars 2017 tente de remédier au caractère transnational des activités de certaines entreprises en redéfinissant les limites de la compétence territoriale de la loi française dans ce domaine. Ce texte étend en effet les responsabilités sociétales de l'entreprise mère à ses filiales, fournisseurs et sous-traitants. Ainsi, « les sociétés françaises qui emploient au moins 5 000 salariés en France et celles de plus de 10 000 salariés dans l'Hexagone ayant leur siège social ailleurs dans le monde. Celles-ci doivent établir et publier un plan de vigilance pour prévenir les risques en matière d'environnement, de droits humains mais aussi de corruption sur leurs propres activités mais aussi celles de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs, en France comme à l'étrangère<sup>9</sup> ».

#### **- Loi Pacte**

Avec la loi relative à la Croissance et à la Transformation des Entreprises du 22 mai 2019, dite loi PACTE, le gouvernement entend, tel que l'indique l'exposé des motifs de la loi, réaliser « la transformation du modèle d'entreprise français pour l'adapter aux réalités du XXI<sup>e</sup> siècle ». En intitulant un des trois chapitres de la loi PACTE « Des entreprises plus justes », et en nommant la deuxième section de ce chapitre, « Repenser la place des entreprises dans la société », le gouvernement reconnaît implicitement qu'en l'état actuel, les entreprises n'occupent pas leur juste place en regard de leurs responsabilités sociétales au XXI<sup>e</sup> siècle (bien différentes de celles qui étaient les leurs lorsque le code civil fut rédigé). La loi fait suite à de nombreuses réflexions et débats autour de l'entreprise : une consultation publique, complétée par une mission confiée à Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard pour faire des propositions sur la finalité de l'entreprise et l'organisation des pouvoirs en son sein. L'article 61 de la loi PACTE ajoute à l'article 1833 du code civil une nouvelle formule : « Toute société doit avoir

---

<sup>9</sup> Novethic, « devoir de vigilance », URL : <https://www.novethic.fr/lexique/detail/devoir-de-vigilance.html>

un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social et en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

Cette loi incite ainsi les entreprises à trois niveaux d'engagement : 1) prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux, 2) permettre aux entreprises de se doter d'une raison d'être et de l'inscrire dans leurs statuts, 3) adopter le statut d'Entreprise à Mission pour celles qui répondraient à certains critères préétablis. On dénombre en 2021 une centaine d'Entreprises à Mission et ce chiffre devrait croître de manière substantielle dans les prochaines années. La loi Pacte, en transformant la définition juridique d'une entreprise, devrait permettre, pour les sociétés de la plus grande envergure, à une société mère de rappeler à l'ordre les dirigeants de ses sociétés affiliées s'ils ne respectaient pas la raison d'être de l'entreprise mère.

En synthèse, à travers toutes ces évolutions, on constate incontestablement le nouveau rôle assigné à l'entreprise en faveur de l'intérêt général. Les analyses de Abbes Nader (2013) sont de ce point de vue tout à fait éclairantes : « Les entreprises deviennent les agents clés de la gestion de l'environnement et du contrôle des procédés. D'une part, l'action publique cède davantage la place à une régulation juridique d'origine privée et semi-privée et, de l'autre, l'autorégulation prend de l'ampleur à travers un ensemble d'initiatives volontaires et de démarches individuelles. ». Les entreprises doivent remédier directement aux impacts négatifs de leurs activités, mais bien plus, de l'économie de marché tout entière en intégrant les enjeux du développement durable dans leur stratégie de gestion. Ainsi, la « responsabilité sociétale de l'entreprise devient le mot d'ordre des dirigeants pour éviter l'intervention étatique et s'inscrire dans une démarche volontaire de gestion individuelle des problèmes environnementaux liés à la société » (Abbes, 2013).

On assiste ainsi à « convergence d'initiatives publiques et privées à contribuer à installer la RSE durablement dans le paysage des entreprises. Une offre de service a accompagné les nouvelles obligations contribuant à ce que D. Vogel appelle « le marché de la vertu » (Igalens et Gond, 2020). Dans un contexte de mondialisation économique qui devait promouvoir une prospérité universelle, les inégalités n'ont cessé de croître alors qu'aucun « cadre réglementaire capable de réguler efficacement les conduites des entreprises » ne semble efficace, imposant aux entreprises « des stratégies orientées vers le marché et la promotion de mécanisme de régulation privés pour améliorer les pratiques des firmes multinationales » (Vogel, 2006). C'est dans ce contexte qu'il faut resituer la profusion de chartes, certification, labels, professionnels du conseil et de l'audit pour la mise en place d'un management institutionnalisé de la RSE. Ces outils de la *soft law*, même s'ils ne peuvent s'approprier les prérogatives de la puissance publique, exercent progressivement et inexorablement des contraintes implicites à mesure de l'attention que lui porte l'opinion publique (Vogel, 2006).

### **3 ETAT DE LA RECHERCHE SUR LA RSE ET LES ORGANISATIONS EN RESEAU**

La littérature sur la RSE dans les organisations en réseau montre une grande diversité de travaux répartis en trois thèmes. Le premier thème aborde l'ensemble des actions RSE menées par les organisations, le deuxième thème concerne le management de la RSE, c'est-à-dire la façon dont les entreprises définissent et mettent en place leur stratégie RSE, et le troisième thème est celui

de la communication des stratégies et pratiques RSE vis-à-vis des parties-prenantes internes et externes.

### **3.1 LES RECHERCHES SUR LES ACTIONS RSE DES ORGANISATIONS EN RESEAU**

Les recherches académiques sur les actions RSE concernent les pratiques dites traditionnelles (Lai et al., 2010) ou encore directes (Jones et al., 2005), qui concernent l'ensemble des actions mises en œuvre par les organisations au sein de leur propre réseau auprès des parties-prenantes internes, et les pratiques dites indirectes, qui concernent les actions menées auprès des parties-prenantes externes (fournisseurs, sous-traitants, clients...) (Font et Lynes, 2018).

#### **3.1.1 Actions dites directes, auprès des parties-prenantes internes**

Pour les actions directes, la thématique environnementale est la plus investiguée par les chercheurs, car la plus développée par les organisations commerciales en réseau (Martinuzzi et al., 2011). Les entreprises se sont en effet emparées de l'approche de la *Corporate Environmental Sustainability* basée sur l'Objectif de Développement Durable (ODD) N°12 « Consommation et Production durable, faire plus et mieux avec moins », et réduisent parfois leur stratégie RSE aux seuls aspects environnementaux (Kashmanian et al., 2011). Cela s'explique probablement par le fait que les pratiques vertes et durables sont vues avant tout comme un moyen de réduire les coûts grâce à la diminution des ressources utilisées (Parsons et al., 2010 ; Naidoo et Gasparatos, 2018 ; Schramm-Klein et al., 2015). Ainsi, les activités les plus courantes comme la réduction de consommation d'eau ou d'énergie, la gestion et la diminution des déchets et emballages, l'émission de CO<sub>2</sub>, l'utilisation optimisée de l'espace, l'architecture et les matériaux utilisés, l'orientation solaire, et autres aspects de l'*ecofriendliness* du point de vente sont principalement instrumentalisés et analysés sous l'angle de leurs impacts économiques (voir par exemple Robinson, 2007 ; Thompson, 2007 ; Lukic et al., 2018 ; Ferreira, 2018 ; Morgan et al., 2017 ; Schramm-Klein et al., 2015). Enfin, nous pouvons inclure dans les pratiques directes les actions menées pour labelliser les produits de l'assortiment, lorsque le distributeur vend ses marques propres (Carrero et Valor, 2012 ; Mejri et Bhatli, 2014). Cette prédominance environnementale actuelle prolonge la tendance déjà observée sur la période 1993-2008, pendant laquelle la RSE dans le *retail* s'était développée essentiellement autour des thématiques environnementales (Wiese et al., 2012).

La seconde action directe investiguée est la thématique sociale, en termes de qualité de travail dans les réseaux de distribution, fussent-ils de produits ou de services (Martinuzzi et al., 2011) : rythmes de travail, rémunération, turnover, formation, discrimination, diversité, stress, santé, sécurité, équilibre entre vie professionnelle et personnelle et employabilité sont analysés par des chercheurs en Ressources Humaines et Management (voir par exemple Broadbridge, 2009 ; Esbjerg et al., 2010 ; Arnold et al., 2009 ; Kotni et Karumuri, 2018 ; Huang et Gamble, 2015). Il a aussi été montré que la RSE est un moteur pour la mise en place de comportements verts par les salariés dans les chaînes d'hôtels (AlSuwaidi et al., 2021).

#### **3.1.2 Actions dites indirectes, auprès des parties-prenantes externes**

Pour les actions indirectes, là aussi, thématiques environnementales et sociales font l'objet de recherches qui reflètent les pratiques managériales des enseignes de distribution de produits ou services, qu'elles soient spontanées ou législativement contraintes. Elles concernent tout d'abord les fournisseurs, puis les consommateurs (parties-prenantes externes primaires) et enfin les autres parties-prenantes secondaires (Dekhili et al., 2021).

Les fournisseurs, sous-traitants et logisticiens qui composent la *supply-chain* sont les parties-prenantes les plus concernées par les pratiques indirectes environnementales comme sociales. Au niveau environnemental, l'utilisation de pesticides ou produits chimiques par les fournisseurs et sous-traitants, la traçabilité des matières premières, et plus globalement la standardisation de process *ecofriendly* sont analysés (Martinuzzi et al., 2011 ; Lai et al., 2010 ; Robinson, 2007 ; Thompson, 2007). Ces recherches montrent que les initiatives environnementales des entreprises manquent d'envergure holistique en étant découpées en silo, et que les coûts environnementaux de la *supply chain* sont souvent abordés de façon très opérationnelle et à CT (Kotzab et al., 2011 ; Guercini et Runfola, 2009). Au niveau social, dans la *supply chain*, les stratégies d'achats socialement responsables mises en place par les *retailers* sont le plus souvent traitées elles-aussi comme des avantages compétitifs, et revêtent le même caractère opérationnel à CT que les initiatives environnementales (Casin, 2017). Le danger de l'asymétrie de pouvoir du gros donneur d'ordre aux petits sous-traitants est aujourd'hui limité par la mise en place de règles internationales sur le travail, mais il subsiste néanmoins un risque de conditions de travail dégradées et illégales en bout de chaîne chez les sous-traitants des sous-traitants (Jones et al., 2005). L'approche de l'Analyse du Cycle de Vie (ACV) telle que préconisée par les normes ISO 14000 et 26000<sup>10</sup> est ainsi recommandée pour aborder la *supply-chain* de façon globale, en incluant les coûts totaux environnementaux et sociaux de la conception du produit jusqu'à sa fin de vie (destruction, recyclage, réutilisation) (Kotzab et al., 2011 ; Carbone et al., 2012). Le secteur de la mode est analysé à l'aune des initiatives récentes de nombreuses marques et enseignes engagées pour une filière plus responsable et durable (par ex. Fashion Pact, label SlowWeAre<sup>11</sup>) et accompagnées par des dispositifs de plus en plus partagés (De Brito et al., 2008). Il est montré que l'engagement pour une *supply-chain* responsable est l'apanage des marques et enseignes de luxe, qui se distinguent ainsi des enseignes de *fast-fashion* (Towers et al., 2013 ; Joy et al., 2012). Enfin, par un effet de halo, les compétences développées dans la mise en place d'une *supply chain* verte facilitent la mise en place d'une *supply chain* sociale (Carbone et al., 2019).

Les consommateurs sont la seconde partie-prenante concernée par les actions RSE indirectes des enseignes, pour certaines engagées dans une sensibilisation des publics à mieux consommer et à adopter des comportements responsables prosociaux (Mantovani et al., 2017) et citoyens (Dang et al., 2020). Il a par exemple été montré que les distributeurs anglais énergétiquement vertueux influencent les comportements énergétiques des consommateurs dans leur vie quotidienne ; ainsi, les distributeurs sont des acteurs essentiels pour influencer « la façon dont les consommateurs consomment » (Morgan et al., 2017, p. 27). Le *customer-centric* semble être en phase de déploiement, et un appel à des recherches sur ce thème est lancé par plusieurs auteurs (Schramm-Klein et al., 2018).

Concernant les parties-prenantes sociétales, la philanthropie est le pilier historique de la RSE, largement inspiré des traditions chrétiennes anglo-saxonnes (Bowen, 1953). Bien que toujours largement pratiquée en partenariat avec des ONG variées en soutien à de multiples causes, elle est aujourd'hui reléguée au second plan derrière les actions environnementales et sociales (Amato et Amato, 2012 ; Louis et al., 2019).

Enfin, il a été montré que si les parties-prenantes externes comme les fournisseurs, les consommateurs, et les ONG sont maintenant presque systématiquement incluses dans les actions RSE des organisations en réseau, les communautés et écosystèmes restent encore des parties-prenantes trop peu incluses dans les stratégies RSE des organisations, comme c'est par

---

<sup>10</sup> *From cradle to grave* : du berceau au tombeau. Analyse du produit tout au long de sa vie, de sa conception à sa fin de vie

<sup>11</sup> <https://www.slowlare.com/label/>

exemple le cas dans le secteur du tourisme et de l'*hospitality management* (Font et Lynes, 2018).

### 3.1.3 Nomenclatures proposées pour classer les actions RSE

Il ressort de ces nombreux travaux qu'en 2021, pas plus qu'en 2010, il n'existe de vision uniformisée des actions RSE dans le monde de la distribution et des services (Wiese et al., 2012). Plusieurs nomenclatures co-existent et enrichissent l'historique *triple bottom line* « *Planet People Profit* » (Elkington, 1994 et 2018), ce qui provoque richesse et complémentarité des approches, mais aussi absence de référentiel partagé par l'ensemble des parties-prenantes. Nous dressons ici la liste des principales nomenclatures proposées, de l'approche la plus globalisée à la plus localisée et adaptée à la distribution :

- L'ONU et ses *Sustainable Development Goals* (Objectifs de Développement Durables) : les ODD sont traduits pour les entreprises dans le SDG Compass, qui retient principalement les Objectifs 6, 8, 11, 12 et 13 (Jones et al., 2016) (Annexe 1). L'Europe s'inscrit dans l'approche mondiale de l'ONU et promeut la norme ISO 26000, qui permet aux entreprises de s'auto-évaluer sur sept questions centrales pour une démarche de RSE <sup>12</sup>.
- La France ajoute à ces dispositifs internationaux un certain nombre d'obligation pour les entreprises, la principale étant l'obligation de transparence en matière sociale et environnementale pour toutes les entreprises de plus de 500 salariés (Art. 116 de la loi du 15 mai 2001, puis décrets des 30 janvier et 24 avril 2012). Les rubriques environnementales, sociales et sociétales d'un rapport RSE peuvent ainsi servir de référence pour lancer les actions concrètes.
- Le secteur de la distribution en France, quant à lui, commence à structurer son approche RSE par la mise en place du label Enseigne Responsable, dont le guide propose une liste de thématiques RSE pouvant structurer les actions d'une entreprise.

---

<sup>12</sup> <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

Le Tableau 1 présente le contenu des thèmes RSE proposés par ces différentes nomenclatures.

| Zone géo.                          | Instance, référence                                                                            | Thèmes RSE proposés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Monde                              | ONU, SDG<br>Compass, ODD prioritaires                                                          | <p>ODD 6 : Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau</p> <p>ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous</p> <p>ODD 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables</p> <p>ODD 12 : Établir des modes de consommation et de production durables</p> <p>ODD 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Monde                              | ISO 26000                                                                                      | <p>Gouvernance de l'organisation</p> <p>Droits de l'homme</p> <p>Relations et conditions de travail</p> <p>Environnement</p> <p>Loyauté des pratiques</p> <p>Questions relatives aux consommateurs</p> <p>Communautés et le développement local</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| France                             | Etat,<br>Loi du 15 mai 2001, décrets des 30 janvier et 24 avril 2012, Rubriques du rapport RSE | <p><u>Thématiques sociales :</u></p> <p>Emploi effectifs, embauches licenciements, rémunérations</p> <p>Organisation du travail</p> <p>Relations sociales et dialogue social</p> <p>Santé et sécurité</p> <p>Formation</p> <p>Diversité et égalité des chances et de traitement</p> <p>Promotion et respect des normes OIT</p> <p><u>Thématiques sociétales :</u></p> <p>Impact territorial</p> <p>Relations de partenariat et mécénat</p> <p>Enjeux sociaux dans la politique d'achat et de sous-traitance</p> <p>Loyauté des pratiques</p> <p>Droits de l'homme</p> <p><u>Thématiques environnementales :</u></p> <p>Politique générale</p> <p>Pollution et gestion des déchets :</p> <p>Enjeux environnementaux dans la politique d'achat et de sous-traitance</p> <p>Utilisation durable des ressources</p> <p>Limitation du changement climatique</p> <p>Protection de la biodiversité</p> |
| France, secteur de la distribution | Génération Responsable, Guide de l'Enseigne Responsable                                        | <p>Gouvernance</p> <p>Droits de l'homme</p> <p>Relations et conditions de travail</p> <p>Environnement</p> <p>Loyauté des pratiques</p> <p>Questions relatives aux consommateurs</p> <p>Communautés et développement local</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Tableau 1 : Récapitulatif des nomenclatures de référence proposées pour les actions RSE**

En synthèse, nous retenons de cet état de l'art sur les actions RSE menées par les distributeurs les principaux points suivants :

- Une approche majoritairement instrumentale et CT des actions environnementales et sociales pratiquées encore aujourd'hui le plus souvent en silo (Wiese et al., 2012)
- Une absence de nomenclature uniformisée d'actions RSE à entreprendre
- Une absence de recherches spécifiques sur les actions RSE menées par des réseaux de franchises
- Un frémissement de coordination des professionnels de la distribution en France, d'abord par chaque fédération, puis par l'approche inclusive du label Enseigne Responsable.

### **3.1.4 Typologie des actions selon leur objectif**

Un travail récent distingue trois types d'actions RSE selon l'objectif global de l'entreprise. Les actions de Correction, les actions de Compensation, et les actions de Culture (Nickerson et al., 2021) :

- Les actions de Correction visent à diminuer l'impact potentiellement négatif de la marque en termes environnementaux, sociaux ou sociétaux ;
- Les actions de Compensation visent à compenser ces impacts négatifs sans pour autant changer les habitudes de faire ;
- Les actions de Culture (*Cultivating* en anglais) visent à montrer de la bonne volonté pour des actes pro-environnementaux, prosociaux ou pro-sociétaux, mais qui ne sont pas directement liés à l'impact négatif de la marque.

Les auteurs de cette recherche ont montré que les actions de Correction et de Compensation ont un impact positif sur le développement des ventes, tandis que les actions de Culture font très légèrement baisser les ventes, et ont ainsi un impact négatif. Autrement dit, les consommateurs sont positivement sensibles à un réel engagement concret de la marque plutôt qu'à un affichage qui ne montre pas les changements de façons de faire de l'entreprise, changements destinés à diminuer et/ou compenser les impacts négatifs.

## **3.2 LES RECHERCHES SUR LE MANAGEMENT DE LA RSE PAR LES ORGANISATIONS EN RESEAU**

Le deuxième grand thème traité par la littérature concerne la façon dont la stratégie RSE est organisée et déployée au sein des réseaux de distribution ou de services, en amont comme en aval. Nous présentons tout d'abord une mise en lumière de quelques recherches spécifiques menées sur le management de la RSE en général par des organisations en réseau, essentiellement intégrées. Nous poursuivons ensuite par les outils d'aide au management de la RSE, puis enfin par l'état des recherches académiques sur le management de la *supply chain* durable (SSCM : *Sustainable Suplly Chain Management*), domaine le plus traité dans la littérature récente.

### **3.2.1 Le management de la RSE par des organisations en réseau**

Il a été montré que les motivations à engager une organisation dans une démarche RSE émanent davantage des managers en charge de la gestion que des propriétaires (actionnaires, associés, ...) (Baron, 2008). Or, dans le cas de la franchise, la propriété et le management sont dédoublés : le franchiseur est propriétaire du concept et manager de son développement, tandis que le

franchisé est propriétaire de son point de vente et responsable de l'implémentation territoriale du concept (Bennaghmouch, 2020). Lors de la mise en place d'une stratégie RSE, le franchiseur doit non seulement vendre l'idée aux franchiseurs, mais aussi les convaincre et les former ; la coopération doit en effet être maximale pour éviter au franchisé d'être « perdu dans la traduction » (*lost in translation*) (Meiseberg et Ehrmann, 2012) et pour optimiser un déploiement homogène sur tout le territoire (Kaufmann et al., 2008). Dans le secteur du tourisme, par exemple, il a été montré que les différentes composantes de la RSE décidées au siège international sont inégalement diffusées dans les hôtels au niveau local, principalement préoccupés de leur légitimité locale et peu réceptifs aux injonctions *top down* (Ertuna et al, 2018). Puisque les recherches sur le déploiement et le management de la RSE dans les réseaux de franchises sont peu nombreuses, nous élargissons notre spectre aux organisations en partie comparables, lorsque les choix stratégiques sont pilotés par un siège, puis déployés dans des entités comme des succursales ou des filiales. Les travaux présentés ci-dessous pourraient inspirer les réseaux de franchise pour le management de la RSE.

Dans un contexte multinational, lorsque le réseau de distribution compte des filiales implantées dans diverses zones géographiques et culturelles, le concept de *Transverse CSR Management* permet de faire face à au *challenge* du « tous ensemble et tous en même temps ». Il s'agit tout d'abord d'identifier les parties-prenantes clés à impliquer, tant internes (top management, domaines fonctionnels, filiales) qu'externes. Quatre mécanismes complémentaires sont alors mis en œuvre pour implémenter le *Transverse CSR Management* : 1- hiérarchique : définition d'objectifs et d'indicateurs mesurables gérés de façon centralisée ; 2- relationnel : dissémination par le personnel, les parties-prenantes et ambassadeurs, construction de relations pour la dissémination ; 3- culturel : atteindre chacun dans son contexte culturel avec un magazine sur le rapport régulier sur les activités CSR, pour infuser les mêmes valeurs à tous avec une adaptation possible aux différentes cultures ; 4- collaboratif : avec les parties-prenantes externes, notamment les clients, les fournisseurs et les ONG (Cruz et Boehe, 2010). Ce *transverse management* a depuis été observé par Perrigot et al. (2021) dans les réseaux de franchises de fast-food en France à propos du déploiement de pratiques vertes.

Toujours dans un contexte multinational pour un réseau intégré, l'hybridation permet la combinaison et l'adaptation mutuelle du siège avec ses filiales, c'est-à-dire du central avec la périphérie. Entre centralisation et décentralisation, l'hybridation est une troisième voie qui permet au siège de « trouver des moyens pour stimuler un apprentissage mutuel entre siège et filiales, pour mettre en place des projets cross-fonctionnels et cross-géographiques, et être sensibles aux spécificités locales. La politique RH doit aussi favoriser l'hybridation des process en encourageant les trajectoires de carrières qui franchissent les frontières entre filiales, sièges, et fonctions » (Acquier et al., 2018, p. 642). L'hybridation permet ainsi la continuité entre les cultures des différentes entités (ici le siège historique au Japon et la filiale Européenne) et l'introduction de nouveauté (ici la vision européenne de la RSE avec l'attention aux parties-prenantes externes).

Dans un contexte international pour un réseau mixte intégré et associé comme le groupe ACCOR, la mise en place de la stratégie RSE est entravée par un cumul de difficultés conjoncturelles et structurelles : problèmes de gouvernance dus au turnover des dirigeants, revirements stratégiques, pression à CT des actionnaires, hétérogénéité dans le réseau entre franchisés et intégrés avec des filiales régionales et nationales qui restent autonomes, réglementation locale hétérogène qui reste souvent le seul facteur incitatif. Dans ce cas, la mise en place par le siège d'une assistance, d'une expertise, d'outils, et d'une norme de certification RSE, le tout relayé par un réseau de correspondants, facilite le déploiement et le management de la RSE dans l'ensemble du réseau (Hergli et al., 2012).

Enfin, dans un contexte de crise, l'exemple des distributeurs alimentaires américains pendant la crise sanitaire montre que les pratiques RSE co-évoluent en partenariat avec les parties-prenantes selon trois stades. Le stade 1 est celui de l'incubation de la crise, pendant lequel il a fallu sauvegarder l'organisation avec une politique essentiellement tournée vers les parties-prenantes internes pour réduire les rythmes de travail. Le stade 2 d'accélération de la crise, orienté vers la sauvegarde sociétale, avec une ouverture sur les parties-prenantes externes locales pour des dons d'alimentation et dons divers aux associations. Le stade 3 du pic de la crise, focalisé sur la sauvegarde de l'ensemble de l'écosystème, notamment des fournisseurs les plus fragiles, face à l'adversité économique. Ce mécanisme RSE progressif met en lumière la nature dynamique du développement de la RSE pour la sauvegarde urgente d'un écosystème (Ou et al., 2020).

### 3.2.2 Les outils d'aide au management de la RSE

Il existe de nombreux outils d'accompagnement au déploiement d'une stratégie RSE dans les organisations. Ces outils sont principalement diffusés par les institutions internationales, et sont destinés à tous types d'entreprises, dont les distributeurs. Ces outils sont intéressants car globaux, mais parfois peu adaptés aux spécificités de réseaux incluant des points de vente intégrés, associés ou indépendants. La liste qui suit présente les outils principaux, du plus global au plus adapté à la distribution :

- Le guide SDG Compass propose à toutes les entreprises une démarche type pour atteindre les ODD de l'ONU (Jones et al., 2016)
- Les normalisations ISO 26 000 (Management de la RSE), ISO 14 000 (Management environnemental), et ISO 9001 (Management de la qualité), ainsi que le standard américain SA 8000 (Management de la responsabilité sociale) fournissent des référentiels précieux pour le management de l'amélioration continue.
- Les ONG peuvent accompagner les entreprises dans l'établissement de critères RSE spécifiques. Dans ce cas, la vigilance est de mise pour éviter la perte d'indépendance de chacune des parties, notamment de l'ONG qui peut être instrumentalisée par l'entreprise dont elle dépend financièrement (Delalieux, 2008).
- Les organismes d'audits indépendants, nombreux sur le marché, permettent aux entreprises de s'auto-évaluer sur des critères préétablis qui recouvrent tout ou partie des thématiques RSE. Concernant le secteur de la distribution, rappelons ici l'existence du guide ICS développé par la FCD (audits sociaux) et du label Enseigne Responsable, dont l'approche est globale.
- Une recherche récente menée chez *Marks et Spencer* a permis l'élaboration d'une *check list* de 15 items pour le management de sa stratégie RSE d'un distributeur (Wilson, 2015) :
  - Poser les fondements du *triple bottom line* du développement durable
  - Auditer les opérations
  - Être transparent vis-à-vis de toutes les parties-prenantes
  - Faire appel à des expertises externes
  - Impliquer le leadership des dirigeants
  - Inclure les fournisseurs
  - Inclure les employés
  - Inclure les consommateurs
  - Favoriser l'innovation produit
  - Développer la politique marketing et communication en cohérence

- Équilibrer les trois fondements pour ne pas perdre trop de clients en en gagnant peu par ailleurs
- Mettre en place l'organisation apprenante
- Voir la RSE comme une étape sur le chemin à long terme de la durabilité en général
- Les objectifs CT de la RSE sont des jalons vers le LT

### 3.2.3 Les recherches sur le management de la RSE dans la *supply chain*

C'est à propos de leur chaîne d'approvisionnement que la responsabilité des distributeurs est la plus attendue de la part des parties-prenantes (Saenz et al., 2015a), notamment des consommateurs (Ganesan et al., 2009). Très récemment, deux travaux ont montré que la *SSCM* est une fonction essentielle pour renforcer la responsabilité du distributeur sur toute sa chaîne de valeur, en complément de la fonction de *Trade Compliance* avec laquelle elle doit s'aligner (Baier et al., 2020 ; Carter et al., 2019). Le secteur de la mode est particulièrement sous les projecteurs des chercheurs, qui montrent l'importance de la dimension collaborative et non pas coercitive dans les relations entre le distributeur et ses fournisseurs pour une mise en place efficace (Perry et Towers, 2013).

Nous avons vu plus haut que la dimension environnementale de la *SSCM* est la plus pratiquée par les entreprises, accompagnée en cela par des outils spécifiques comme l'ICS de la FCD. Les chercheurs lancent un appel à plus de recherches sur la dimension sociale de la *supply chain*, dont le développement peut s'appuyer sur les compétences organisationnelles déjà mises en place pour la dimension environnementale (Carbone et al., 2019), et sur le récent dispositif SA 8000 qui prône le traitement équitable de tous les travailleurs (Koster et al., 2019). Le champ du management de la *supply chain* responsable est ainsi amené à s'ouvrir d'avantage aux dimensions sociales, aux droits de l'homme, et aux conditions de travail (Carter et al., 2019).

Outre l'élargissement aux dimensions sociales, les auteurs préconisent une approche fondée sur la théorie des parties-prenantes, qui favorise une vision holistique ouverte sur l'extérieur. En effet, fournisseurs, sous-traitants, ONG, territoires, institutions, mais aussi clients, sont concernés par la mise en place d'une *supply chain* environnementalement et socialement responsable (Ferreira, 2018 ; Ganesan et al., 2009 ; Saenz et al., 2015b). Il est montré que les interactions avec les fournisseurs et autres acteurs jouent un rôle pivot dans le développement d'une *supply chain* responsable, et que ces interactions varient d'intensité selon les phases d'initiation, d'implémentation et de maturation de la RSE, et selon le rôle interactif, participatif ou collaboratif que le distributeur attribue à ses parties-prenantes (Hultman et Elg, 2018).

.

## 3.3 LES RECHERCHES SUR LA COMMUNICATION RSE

### 3.3.1 Théorie du signal et communication RSE

#### 3.3.3.1 Théorie du signal appliquée à la RSE

Avant d'aborder la communication sur la RSE, rappelons les fondamentaux de la théorie du signal (Spence, 1974), souvent mobilisée dans le cadre de la communication autour de la RSE (Achabou, 2014 ; Kpossa, 2015 ; Louis, Lombart et Fleck, 2021) : un émetteur produit un signal -c'est-à-dire construit un message-, puis l'envoie à un receveur ; le receveur observe et interprète le signal, et enfin renvoie un feedback à l'émetteur. L'émetteur peut être une personne, un produit/service ou une entreprise, tandis que le receveur peut être aussi une personne, un groupe

de personnes, une entreprise, ou toute autre partie-prenante (Connelly et al., 2011). La théorie du signal nous rappelle que les consommateurs ne disposent pas d'une information complète sur les organisations et se retrouvent par conséquent dans une situation d'asymétrie d'information (Achabou, 2014 ; Boistel, 2016). Pour faire face à cette asymétrie d'information, ils utilisent les messages transmis par celles-ci, notamment ceux jugés comme étant crédibles (Erdem et Swait, 1998). Cela forme des signaux aidant le consommateur à faire un choix parmi un ensemble d'organisations et/ou de produits.

Par exemple, dans un réseau de franchise, les destinataires des messages RSE peuvent être, en interne, les collaborateurs au sein de la tête de réseau, les franchisés et leurs collaborateurs, et, en externe, les consommateurs, les fournisseurs, et les autres parties-prenantes externes secondaires. Avec le développement des canaux digitaux, l'émission du message emprunte un mix de canaux physiques et virtuels, contrôlés ou non par l'entreprise : rapport d'activité, plaquettes produits, sites Internet institutionnels, pages FB, Instagram, LinkedIn de l'entreprise, discours commerciaux, etc...côtoient en effet les avis consommateurs dont les contenus échappent à l'entreprise (Helfer et Michel, 2006).

### 3.3.3.2 La communication autour de la RSE

Keller (1998) affirme que la réputation d'une entreprise est basée sur ses actions ainsi que sa communication autour de ses actions. Cela suppose qu'une organisation doit communiquer autour de ses pratiques RSE afin de gagner en légitimité (Gabriel, 2003) et de rendre des comptes sur son engagement RSE (Gauthier et Reynaud, 2005). Or, selon Thiery (2015), la communication RSE est une arme à double tranchant. Elle peut présenter des avantages comme elle peut générer des risques. En effet, l'entreprise, qui choisit de communiquer autour de son engagement éthique, attire l'attention sur ses actions et accepte implicitement d'être critiquée par le public dans le cas d'actions contredisant ses promesses.

Il a beaucoup été reproché aux entreprises de pratiquer le *greenwashing*, qui consiste à communiquer de façon ostensible auprès de consommateurs et investisseurs sur des pratiques environnementales qui n'existent pas (Delmas et Burbano, 2011). Nous savons en effet que le *greenwashing* provoque de nombreuses conséquences négatives comme la perte de confiance, le scepticisme, et la non-fidélisation des consommateurs (Rahman et al., 2015). A l'inverse, ne pas communiquer du tout peut, certes, éviter de mentir, mais peut aussi provoquer une perception d'irresponsabilité parfois désastreuse (Wagner et al., 2008). La communication autour de la RSE est donc un enjeu important, mais qui comporte des failles qu'il convient d'éviter. La première faille est la différence fréquemment observée entre les pratiques RSE réellement menées par l'entreprise et la communication qui en faite, qu'elle soit sur ou sous dosée (Martinuzzi et al., 2011). La seconde faille réside dans le risque de détournement, lorsque la politique RSE s'oriente vers une communication qui requalifie des actions passées sans qu'il y ait eu de réels changements (Hergli et al., 2012). L'importance et les difficultés d'une communication juste et transparente sur les politiques RSE (Kashmanian et al., 2011) justifient ainsi la mise en place d'outils de communication aux standards communs (rapport RSE par exemple) et suscitent de multiples recherches pour comprendre auprès de qui et comment communiquer.

### 3.3.3.3 Les discours RSE des têtes de réseaux de franchises

Les discours RSE sur les sites Internet des franchisés français ont été analysés entre 2011 et 2015, et il apparaît que 83% de l'échantillon étudié donne des informations sur les actions RSE (Perrigot et al., 2015). Les thèmes les plus développés étaient la qualité des produits (79%), l'environnement (44%) et les ressources humaines, notamment la formation (47%). Ces constats varient selon la taille de la chaîne, la proportion d'intégrés parmi les franchisés, l'âge du réseau et le secteur d'activité. Dans cette recherche, la grille d'analyse des sites Internet utilisée par les auteurs est celle de (Hackston, 1996), composée de cinq rubriques :

- Environnement (pollution, recyclage, ressources, énergie, esthétique des bâtiments, certification, labels, autres),
- Ressources humaines (santé, sécurité, formation, rémunération, relations sociales, autres),
- Produits (recherche et développement, qualité, sécurité, autres),
- Pratiques équitables (relations avec les franchisés et les fournisseurs, autres),
- Implication dans la communauté (artistique, éducative, humanitaire, santé, autres).

Les auteurs lancent un appel pour une étude longitudinale des sites Internet des franchiseurs et une confrontation avec la vie quotidienne des franchisés (Perrigot et al., 2015). Bien que non longitudinal, notre travail actualise cette analyse de la communication RSE des enseignes françaises sur leurs sites Internet. Pour cela, comme cela sera détaillé dans la partie méthodologique, nous utiliserons une grille d'analyse des contenus des messages RSE construite à l'aune des trois composantes de la norme ISO 26000 et conseillées pour la rédaction du rapport RSE (ou déclaration de Performance Extra-Financières), à savoir les composantes environnementales, sociales et sociétales.

### 3.3.4 Les parties-prenantes de la communication autour de la RSE

Dans cette sous-partie, nous aborderons les différentes parties-prenantes destinataires des communications RSE émises par les enseignes en indiquant, pour chacune d'entre elles, les effets attendus d'une telle communication.

#### 3.3.4.1 La communication RSE auprès des collaborateurs futurs et actuels

La communication RSE renforce l'attractivité de l'enseigne en tant que marque employeur (Potdar et al., 2018) et permet d'attirer les futurs collaborateurs, surtout dans un contexte de rareté de jeunes talents comme dans les métiers de la *supply chain* (Sohn et al., 2015). Il a aussi été montré que les enseignes intégrées qui communiquent en interne (au siège et dans les magasins) sur leurs actions RSE observent un meilleur engagement des collaborateurs, qui adoptent des comportements plus positifs dans les magasins en termes de prévention des vols à l'étalage (Potdar et al., 2018), ainsi que des comportements plus écologiques (AlSuwaidi et al., 2021). Notons aussi que la communication RSE en interne au sein des magasins rend le personnel de vente porteur de valeurs transmises aux clients ; cet effet renforce la construction de la personnalité et de l'identité de l'enseigne par les consommateurs (Elg & Hultman, 2016). Pour les réseaux de franchises, il a été montré que la communication sur les actions RSE du franchiseur attire de nouveaux franchisés (Combs et al., 2011). Ces derniers, en plus de se sentir en cohérence personnelle avec les valeurs responsables de leur future enseigne, savent qu'une enseigne responsable génère de meilleures performances en magasin (Schramm-Klein et al., 2015).

#### 3.3.4.2 La communication RSE auprès des consommateurs

Rappelons que parmi les parties prenantes, les consommateurs sont exposés aux risques inhérents aux décisions de l'entreprise (Capelli et al., 2015). En marketing durable, le consommateur constitue une partie prenante essentielle, qui est au cœur de l'attention des chercheurs (Elg et Hultman, 2017 ; Lombardot et Mugel, 2017 ; Dang et al., 2020). Certaines recherches montrent que les efforts de la RSE ont un impact significatif sur les attitudes des consommateurs (Luo et Bhattacharya, 2006 ; Perrini et al., 2010). D'autres soulignent au contraire que les initiatives RSE ne sont pas vraiment récompensées alors que l'irresponsabilité a un effet négatif sur les consommateurs (Wagner et al., 2008). Nous remarquons que les contextes et les secteurs d'activité étudiés influencent souvent les résultats obtenus. Ceci pourrait expliquer pourquoi les consommateurs ont du mal à qualifier les activités RSE menées par les enseignes et ce malgré parfois une communication abondante. Ce constat ne remet pas en cause l'intérêt pour les enseignes de s'engager dans la construction d'une image socialement responsable mais tout ceci doit les inciter à accompagner leurs efforts d'une communication ciblée et diversifiée (Frostenson et al., 2011). Les médias et les groupes d'intérêt soutiennent les consommateurs en dénonçant l'absence d'engagement RSE de la part des enseignes et des marques (Wagner et al., 2008). A l'inverse, d'autres actions peuvent être perçues comme des opérations de *greenwashing* ou faire l'objet de boycott (Notebaert, 2009 ; Lavorata, 2016). Trois types de répercussions se déploient lorsque qu'un consommateur reçoit une communication RSE de la part d'un distributeur : les répercussions sur sa perception de l'enseigne, les répercussions sur les intentions d'achat, et les répercussions sociétales plus larges.

##### - *Les répercussions sur la perception de l'enseigne par les consommateurs :*

La transparence en matière de RSE contribue à la perception par les consommateurs des traits de personnalité de l'enseigne (gentillesse, conscience, sérénité) (Lombart et Louis, 2014). A partir de cette personnalité perçue, le consommateur dessine ensuite l'identité RSE de l'enseigne, élaborée aussi à partir des efforts réels et du positionnement que le distributeur cherche à communiquer (Elg et Hultman, 2016). C'est ainsi que la réputation RSE de l'enseigne se construit (Martinuzzi et al., 2011 ; Park, 2019), voire se reconstruit (Gupta et Pirsch, 2008), notamment chez les jeunes générations, plus sensibles que les anciennes à ces thématiques (Dabija et al., 2017 ; Loussaïef et al., 2014).

Les conséquences sur la perception de la réputation sur l'enseigne ont abondamment été étudiées, et nous en présentons ici les grandes tendances : de façon directe, la transparence en matière de communication RSE provoque confiance (Lombart et Louis, 2014), décision d'achat (Meijer et Schuyt, 2005 ; Elg et Hultman, 2016), satisfaction et fidélité (Gupta et Pirsch, 2008) (Louis et al., 2019) ; de façon indirecte, la réputation forgée se répand par le bouche-à-oreille ou sur les réseaux sociaux et attire de nouveaux clients (Bialkova et Te Paske, 2020). Il peut exister un lien entre la perception des consommateurs sur des points forts de l'entreprise et la réputation RSE de l'entreprise. En effet, selon la théorie du signal la RSE peut agir comme un signal positif qui mesure le niveau de la réputation de l'entreprise aux yeux des consommateurs (Taj, 2016). En délivrant des signaux positifs à la société, les enseignes peuvent influencer les perceptions des consommateurs et les aider à transmettre et à diffuser les messages sur l'image et la réputation de l'enseigne (Fuentes, 2015 ; Pécot et al., 2018).

Plusieurs études menées sur des produits alimentaires en France (Lavorata 2014, 2016) montrent que la connaissance que les consommateurs ont de leurs magasins en matière de RSE reste faible et qu'ils ne remarquent pas les efforts réalisés par les enseignes. Ainsi les pratiques dites « responsables » les plus citées par les consommateurs sont : 1- l'origine des produits, de

leur traçabilité et de l'importance des produits bio ou équitables qui sont citées spontanément par les consommateurs ; 2- les efforts de certains commerçants comme le tri des déchets, la réduction des emballages ; 3- les actions sociétales menées par les distributeurs comme des opérations de redistribution de produits pour éviter la fin de vie des produits. Cependant, pour les produits dits essentiels c'est la proximité, la qualité des produits, le service ou le prix qui expliquent le choix des points de vente par les consommateurs et non la prise en compte de critères responsables (Oberseder et al., 2011 ; Lavorata, 2014). D'autres études corroborent ces résultats en mettant en avant la confiance des consommateurs, la proximité interpersonnelle, l'expérience de la marque et l'équité de la marque (Brunk, 2010 ; Lombart et Louis, 2014).

Certaines études montrent que la perception du consommateur est influencée par des facteurs plus personnels de deux types : les facteurs psychologiques et sociographiques qui agissent sur la considération des consommateurs vis-à-vis des aspects éthiques (Fuentes, 2015 ; Perrini et al., 2010), et le niveau d'engagement du consommateur dont dépend son niveau de consentement envers la marque et le point de vente habituel (Kim et al., 2014).

D'une manière plus générale, les activités RSE ont un impact significatif sur la confiance du consommateur grâce au renforcement de l'image de la marque et de sa crédibilité (Hur et al., 2014). Ces activités agissent sur la confiance du consommateur envers le commerçant local (Lombart et Louis, 2014) et parfois vis-à-vis des autres parties prenantes. Cette confiance apparaît comme un antécédent à la loyauté. Cette loyauté exprimée par le consommateur vis-à-vis d'un commerçant local peut entraîner à terme une plus grande fidélité à l'enseigne (Louis et al., 2019). La RSE serait alors un outil pour créer une relation plus durable avec les consommateurs afin de les fidéliser grâce à une meilleure identification à l'enseigne (Sen et al., 2009). Ces activités RSE bénéficieraient également d'un attachement plus marqué de la part de consommateurs plus enclins à une démarche communautaire en relayant sur les réseaux sociaux des commentaires positifs.

#### *- Les répercussions sur les intentions d'achat*

L'analyse de la perception des consommateurs vis-à-vis des actions RSE des enseignes de la distribution permet de hiérarchiser les réponses des consommateurs mais qu'en est-il de l'incidence de ces initiatives sur l'intention d'achat et la décision finale. Certains travaux mentionnent que les consommateurs sont de plus en plus attentifs aux actions de la RSE et les incorporent dans leurs comportements d'achat ( Iglesias et al. , 2020 ). La RSE serait donc un outil pour créer une relation profonde et durable avec les consommateurs afin d'améliorer la fidélité à un point de vente (Gupta et Pirsch, 2008) ou à une marque (Du et al., 2007). L'influence de la RSE sur les consommateurs est présumée positive (Du et al., 2007) ; il convient donc d'approfondir la notion de la perception de la RSE par les consommateurs afin d'analyser comment les activités RSE d'une entreprise influencent la perception des consommateurs et comment les aspects RSE impactent-ils les décisions d'achat des consommateurs en point de vente.

L'état de l'art présenté ici montre que les effets de la RSE sur l'intention d'achat ne sont pas automatiques. Les influences ne se traduisent pas forcément par des intentions d'achat car ces dernières dépendent de facteurs situationnels (Oppewal et al. ,2006) et de facteurs liés au processus d'achat lui-même. En marketing, la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1980) identifie deux facteurs influençant le comportement d'achat : les attitudes et les normes sociales comme antécédents au comportement d'achat. La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1988) soutient que le comportement dépend de trois facteurs : ses attitudes, ses perceptions de la pression sociale et le contrôle que l'on ressent sur l'action d'achat. La dimension éthique peut être présente soit pendant tout le processus, soit à certaines étapes et

rester secondaire à d'autres facteurs (Bray et al., 2011). Ainsi une attitude éthique peut ne pas aboutir à une décision d'achat si les autres facteurs sont plus déterminants.

Certains auteurs ont mis en avant le niveau de sensibilisation du consommateur envers la RSE qui agirait comme un modérateur à l'intention d'achat (Tian et al., 2011). En effet, le consommateur prend ses décisions d'achat sur la base d'avantages souvent fonctionnels en lien avec les caractéristiques des biens achetés (Bhattacharya et al., 2009). Selon Arli et Lasmono (2010), si le consommateur avait plus conscience des initiatives RSE, s'il avait un niveau de maturité éthique plus fort, cela aurait un impact plus significatif sur son intention d'achat. Le manque de sensibilisation est un facteur qui empêche le consommateur d'acheter des biens socialement responsables. D'autres travaux montrent que pour avoir un effet de levier sur l'intention d'achat, les initiatives RSE doivent susciter une réponse émotionnelle chez le consommateur (Grappi et al., 2013). Ceci peut expliquer pourquoi l'attitude des clients vis-à-vis de la responsabilité sociale ne se répercutera pas forcément sur leurs intentions d'achat (Elg et Hutman, 2016). En effet, il s'avère qu'un consommateur, individuellement, ne transforme pas forcément son adhésion à une conscience sociétale en actes d'achat (Bray et al., 2011 ; Fuentes, 2015).

- *Les répercussions sociétales plus larges :*

Au-delà des conséquences sur les comportements de confiance, d'achat et de fidélisation envers l'enseigne, il a été montré que la communication RSE auprès des consommateurs contribue à faire évoluer leur conscience environnementale et sociale (Morgan et al., 2017). Les *retailers* ont ainsi l'opportunité de façonner les nouvelles consciences et de contribuer à l'émergence de comportements de consommation plus responsables et citoyens (Tsarenko et al., 2013). Ce rôle pédagogique du *retailer* semble plus puissant que celui des pairs (Tsarenko et al., 2013) mais reste encore peu étudié par les chercheurs.

Cet état de l'art élargit notre compréhension sur les réponses apportées par les consommateurs face aux initiatives RSE des Entreprises de la distribution. Il nous montre tout l'intérêt pour les enseignes de renforcer leur démarche RSE pour instaurer durablement des relations profondes et pérennes avec leurs parties-prenantes, pour créer plus de valeur pour les clients et pour fidéliser durablement les franchisés à une meilleure identification à la stratégie de durabilité de la tête de réseau. Tout ceci attire notre attention sur les lacunes théoriques actuelles en matière d'étude de la perception des consommateurs à l'égard des réseaux de franchise en général et de leurs politiques RSE en particulier. Concernant le consommateur, l'influence de la RSE est présumée positive mais il convient maintenant de compléter et actualiser ces recherches par une nouvelle investigation empirique.

#### 3.3.4.3 La communication RSE auprès des autres partie-prenantes externes

Les fournisseurs et sous-traitants sont aussi destinataires de la communication RSE de l'enseigne, sur un registre opérationnel et managérial pour la gestion des processus, audits et accompagnement pour une *supply chain* responsable. Aucun article ne traite de la communication RSE « promotionnelle » à l'égard des fournisseurs, ce qui, de notre point de vue, traduit bien l'asymétrie de pouvoir entre les acteurs. Il est cependant montré que les fournisseurs et sous-traitants apprécient les engagements RSE de leur donneur d'ordre, car cela les aide à se développer et à progresser (Subramaniam et al., 2019).

Quant aux institutions et gouvernements, ils reconnaissent faire évoluer les normes sociales sous l'influence des discours RSE des entreprises (Morgan et al., 2017).

### 3.3.5 Les canaux de communication sur la RSE ?

La coexistence de contraintes légales et d'approches volontaristes, la multiplicité des parties-prenantes concernées, le déploiement des enseignes en maillage de points de vente physiques et virtuels, ainsi que la diversité des canaux de communication possibles, offrent aux enseignes un large spectre de moyens pour émettre des messages variés par des canaux multiples.

#### 3.3.5.1 La communication contrainte

Dans le sillage des lois Grenelle II de 2010, l'obligation de rédiger un rapport RSE annuel concerne les entreprises cotées en bourse qui ont un chiffre d'affaires annuel de plus de 100 millions d'euros et un effectif de plus de 500 employés. Ce document rend publiques les actions RSE mises en place, et est construit selon un plan précis présenté dans le Tableau 1. Ce rapport RSE, appelé aussi Déclaration de Performance Extra Financière, est avant tout destiné aux actionnaires. Il est néanmoins librement accessible à tous. Bien que la structure du rapport RSE soit préétablie, il a été montré que les distributeurs de grande envergure sous utilisent les références et cadres proposés aussi par le GRI (*Global Report Initiative*) dans le SDG Compass présenté plus haut : une sur-représentation des actions environnementales dans les process achat et la *supply chain* est observée, tandis que les actions sociales ou sociétales sont sous représentées dans les rapport RSE des 12 plus gros distributeurs mondiaux (Björklund et al., 2016). L'existence de ces rapports réguliers et homogènes permet une analyse longitudinale de données pour suivre l'atteinte des objectifs de réductions de gaz à effet de serre dans les chaînes de distributions alimentaires (Lukic et al., 2018).

#### 3.3.5.2 La communication libre via les points de contacts

En dehors de ces obligations de transparence pour les grandes entreprises, une grande liberté réside, tant dans les canaux de communication que dans les contenus. Sites Internet institutionnels, rapports d'activité, documentation commerciale, réseaux sociaux, conférences, relations presse... : les entreprises ont accès à un classique faisceau multicanal de supports de communication, appelés aussi points de contact (Lemon & Verhoef, 2016), parmi lesquels le magasin est le canal de communication emblématique de tout distributeur (Saber et Weber, 2019).

Le réseau de magasins physiques et virtuels est à lui-seul un important canal de communication, composé d'autant de points de contacts que de points de vente, voire de personnel en contact (Lemon et Verhoef, 2016). Dans le cadre de la communication sur la RSE, il a été montré que la durabilité de l'enseigne ne sera traduite aux yeux des consommateurs que si le réseau de magasins s'en fait le relais (Saber et Weber, 2019). Le personnel en contact, par sa sensibilité, sa formation, sa technique d'écoute et de vente, est le premier vecteur de l'image RSE en magasin physique. Cependant, bien qu'essentiel dans son rôle de soutien à l'image RSE de l'enseigne grâce à sa position clé entre le siège et le consommateur (Elg et Hultman, 2016), le magasin diffuse des informations plus ciblées et plus locales que ne le font les autres canaux hors magasins : soutien aux petits producteurs, commerce équitable, vie saine, politique d'emploi, charité et soutien aux communautés locales sont les principales rubriques communiquées par les magasins auprès de leurs visiteurs (Jones, Comfort, et Hillier, 2007). L'évolution actuelle vers la montée en puissance de réseau serviciels ne proposant que peu de points de contacts ou showrooms physiques, et se concentrant davantage sur des points de contacts virtuels, fait évoluer le rôle du magasin physique classique comme relais des messages RSE de l'enseigne.

Par ailleurs, et afin de communiquer autour des actions RSE, les organisations ont souvent privilégié certains canaux de communication comme la publication de rapports annuels ou des

codes de conduite, les campagnes hors-média comme les relations publiques ou les relations presse ou encore l'événementiel (Martin-Juchat, 2007). Malgré l'intérêt de ces outils de communication RSE, les consommateurs privilégient les médias sociaux comme des sources d'information plus crédibles que les canaux traditionnels (Kesavan et al., 2013). Dans la littérature, plusieurs auteurs ont traité la communication RSE sur les réseaux sociaux (par exemple, Stohl et al., 2017). Le débat qui revient toujours sur ce sujet porte sur les avantages et les risques de ces plateformes sur le capital réputationnel de la marque et la relation avec ses parties prenantes. En effet, s'engager sur les réseaux sociaux pour publier des discours RSE peut améliorer l'image de marque mais donne la possibilité aux différentes parties prenantes de suivre et critiquer les discours RSE. Ce suivi quotidien des publications RSE des entreprises peut développer chez le consommateur une attitude sceptique et cela pourrait par conséquent nuire à l'entreprise (Lindgreen et Swaen, 2010 ; Stohl et al., 2017). Avec 4,2 milliards d'utilisateurs des réseaux sociaux à travers le monde, la communication RSE sur ces réseaux devient indispensable, mais nécessite d'être contrôlée au sein de l'organisation afin de minimiser les risques de ces espaces virtuels accessibles à tous.

En synthèse, la variété concerne autant les supports utilisés que les rubriques RSE mises en avant. Les supports ou canaux utilisés sont soit physiques soit virtuels, tandis que les façons de présenter les actions RSE sont innombrables, mais couvrent en général les trois thèmes historiques du *triple bottom line* (Elkington, 2018) qui sont l'environnement, le social (au sens social et sociétal) et l'économie (Jones et al., 2011). Il a aussi été constaté, à l'instar des contenus des rapports RSE contraints, que l'ensemble des ODD n'est pas suffisamment mobilisé par les enseignes pour communiquer sur leurs actions RSE, contrairement à ce que préconise le SDG Compass (Björklund et al., 2016). En effet, par exemple, l'essentiel de la communication RSE des réseaux internationaux en tourisme et hôtellerie est encore aujourd'hui consacrée aux actions environnementales, et, dans une moindre mesure, aux actions sociales envers les employés (Ettinger et al., 2018). Aujourd'hui, l'expérience des uns et des autres, tant au niveau institutionnel que managérial, fait évoluer la façon de présenter les actions RSE par les entreprises (Louis et al., 2019) et par les consommateurs (Öberseder et al., 2014 ; Ettinger et al., 2018). Les préconisations de la norme ISO 26000 ont cependant tendance à élaborer un consensus autour des trois thématiques environnementales, sociale et sociétales, même en dehors du cadre contraint d'un rapport RSE. Pour la suite de cette recherche, nous utiliserons ces trios thématiques comme étant les piliers qui rassemblent l'ensemble des actions RSE possibles. Pour conclure, nous retenons que les organisations commerciales en réseau se sont pleinement emparées de la mise en pratique, du management et de la communication en termes de RSE. Cependant, nous constatons qu'un chemin reste encore à parcourir pour une vision holistique, homogénéisée et équilibrée des actions et référentiels. De plus, afin d'éviter l'installation d'un « modèle de durabilité faible », les distributeurs mondiaux doivent petit à petit remettre en question le paradigme encore dominant des stratégies de croissance (Jones et al., 2011). Enfin, nous mettons en garde les enseignes contre le danger d'une RSE excessive qui aurait certes pour effet de gagner en image, mais aussi de perdre en volume de clients et d'exclure les ménages à bas pouvoir d'achat du fait de l'augmentation des prix de produits plus responsables (Loussaïef et al., 2014). La recherche de l'équilibre sur cette ligne de crête est le *challenge* de demain pour les enseignes.

## 4 ETAT DES LIEUX SUR LES ACTIONS RSE DES FEDERATIONS DE COMMERCE EN 2020/2021

En pleine crise sanitaire, le rôle du point de vente physique revient sur le devant de la scène. Les mobilisations en faveur de l'ouverture des commerces de proximité en période de confinement mettent en avant, non seulement les fonctions économiques du commerce, mais aussi ses fonctions sociales. En effet, en plus d'être un lieu de lien (Maffesoli & Tacussel, 2003) et d'attachement social (Ernaux, 2014), le commerce physique accompagne, voire précède et accentue, la transformation des territoires, il structure l'urbain et la vie quotidienne (Cuvillier, 2018), tout en étant en symbiose avec les caractéristiques environnementales qui l'entourent (Chabault, 2020). Ce rôle est amplifié par le fait que « les commerçants sont considérés comme particulièrement importants pour favoriser des comportements plus durables, puisqu'ils agissent en interface entre les produits et les consommateurs » (Ferreira, 2018, p. 22). Les fonctions sociales, sociétales et environnementales du commerce se structurent petit à petit, et des stratégies RSE sont aujourd'hui mises en place par les têtes de réseaux intégrés et associés, sous la pression conjuguée des réglementations incitatives voire obligatoires, des consommateurs, des membres des réseaux (succursales, adhérents, franchisés...) et des employés (Potdar et al., 2018 ; Piacentini et al., 2000 ; Naidoo et Gasparatos, 2018 ; Casin, 2017). En France, les distributeurs abordent la RSE sous l'égide de leurs fédérations respectives, parfois en partenariat avec l'Etat ou le monde de l'enseignement et de la recherche.

### 4.1 LA FEDERATION DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION

La FCD, Fédération du Commerce et de la Distribution<sup>13</sup>, qui regroupe la plupart des enseignes de la grande distribution alimentaire ou non (700000 emplois), s'est engagée la première dans la RSE. Dès 1998, la FCD a lancé le programme ICS (*Initiative for Compliance and Sustainability*) visant l'accompagnement des fournisseurs et sous-traitants dans la traçabilité et la transparence sur les conditions de travail. Aujourd'hui ce programme d'audits sociaux rassemble 48 enseignes qui veillent à la responsabilité sociale de leurs chaînes d'approvisionnement multinationales (ICS, 2020). Le périmètre social s'est ensuite élargi à d'autres thématiques, avec l'édition de guides RSE à destination de ses adhérents (FCD, 2015 et 2018), puis avec un partenariat avec l'ESSEC pour la création de l'Observatoire de la Distribution Responsable<sup>14</sup>. Cet Observatoire publie régulièrement des indicateurs sur la gestion environnementale, la consommation responsable, l'emploi et le développement des collaborateurs et l'engagement sociétal des enseignes participantes (FCD et ESSEC, 2017).

### 4.2 LA FEDERATION DU COMMERCE ASSOCIE ET PROCOS

De leur côté, la Fédération du Commerce Spécialisé PROCOS<sup>15</sup> (300 enseignes, 60000 points de vente, 750000 emplois) et la Fédération du Commerce Associé FCA<sup>16</sup> (180 enseignes, 50000 points de vente, 560000 emplois) ont signé en 2019 un partenariat avec le club Génération Responsable pour accélérer la démarche RSE des enseignes. Le collectif Génération Responsable, fondé en 2017, est mandaté par l'Etat pour mettre en place les labels sectoriels *Enseigne Responsable* et *Point de Vente Responsable*<sup>17</sup> dans une approche alignée sur ISO 26000 et sur les Objectifs de Développement Durable de l'ONU (Face-to-Face, 2020). Pour

<sup>13</sup> <http://www.fcd.fr/>

<sup>14</sup> <http://chaire-grandeconsommation.essec.edu/nos-evenements/l-observatoire-de-la-distribution-responsable>

<sup>15</sup> <https://www.prococos.org/>

<sup>16</sup> <https://www.commerce-associe.fr/cooperative-commerce-chiffres>

<sup>17</sup> <https://www.strategie.gouv.fr/actualites/experimentation-de-labels-rse-sectoriels-12-federations-selectionnees>

accompagner les enseignes dans l'obtention de ces labels, le Guide de l'Enseigne Responsable décline les 7 chapitres suivants : gouvernance, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, loyautés des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement durable (Génération-Responsable, 2020). Le collectif publie aussi tous les quatre ans un Livre Blanc sur le commerce organisé et la RSE (Génération-Responsable et Deloitte, 2016 et 2020).

### 4.3 CONSEIL NATIONAL DES CENTRES COMMERCIAUX

Enfin, le Conseil National des Centres Commerciaux (CNCC)<sup>18</sup>, organisation paritaire regroupant promoteurs, gestionnaires, investisseurs, enseignes, associations de commerçants, prestataires et organismes publics (835 centres commerciaux, 38800 points de vente, 525 emplois), s'est engagé dans la promotion de la RSE auprès de ses adhérents (CNCC, 2020). Voyant le centre commercial comme un acteur engagé en faveur de l'environnement et du lien social, le CNCC communique sa vision intégrée au travers de plaquettes promotionnelles (CNCC, 2016 et 2017).

### 4.4 LA FEDERATION FRANÇAISE DE LA FRANCHISE

La Fédération Française de la Franchise<sup>19</sup> (180 franchiseurs, 40% des franchisés français) intègre les fondements de la RSE dans les principes mêmes de son organisation : partage des risques et gains entre franchiseur et franchisés, lutte contre la désertification des centres-villes et contre la concentration du capital, implication dans les territoires (FFF, 2019). Les développements récents en partenariat avec l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique) montrent que la franchise est un mode de déploiement adapté pour des concepts d'économie sociale et solidaire (Chauvel, 2016 ; Hennebelle, 2016). En 2020 et 2021, soucieuse de partager et approfondir l'intégration de la RSE, la FFF lance un appel à projet de recherche intitulé *Franchise et RSE : impact social et environnemental de la franchise* (FFF, 2020), ainsi qu'un partenariat pour un cercle RSE avec l'agence Hyssop. La crise sanitaire a été l'occasion de rappeler que le système de la franchise montre une forte capacité de résilience pour faire face aux turbulences de l'environnement.

En synthèse, nous constatons un engagement progressif de l'ensemble des fédérations du commerce françaises dans la RSE, en termes de communication promotionnelle et pratique à l'attention de leurs adhérents, ainsi qu'en termes d'accompagnement pour les filières d'approvisionnement. Nous remarquons cependant que les actions engagées sont parcellaires, et concernent chacune un des pans de la RSE : impact environnemental, accessibilité, transition énergétique, achats responsables... Seule la démarche initiée par l'Etat et relayée par Génération Responsable propose une vision holistique de la RSE pour le commerce, alignée à la fois sur la démarche ISO 20006 et sur les ODD : gouvernance, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local. Notons enfin que les fédérations du commerce (FCA, PROCOS, FFF, etc.) se rallient très progressivement à ce dispositif, ce qui annonce une coordination et mutualisation des efforts jusqu'alors éclatés.

---

<sup>18</sup> <https://www.cncc.com/>

<sup>19</sup> <https://www.franchise-fff.com/fff/federation>

# RECHERCHE QUALITATIVE 1: PERCEPTION ET DEPLOIEMENT DE LA RSE PAR LES FRANCHISEURS ET FRANCHISES

## 1 APPROCHE EXPLORATOIRE SUR LA COMMUNICATION RSE DES RESEAUX DE FRANCHISE

Avant de mettre en place une approche empirique approfondie, nous jugeons opportun de précéder à une approche exploratoire pour mieux comprendre comment les têtes de réseaux communiquent en termes de RSE sur leurs sites Internet. Notre immersion aléatoire dans les sites Internet des réseaux de franchise apporte un aperçu sur la façon dont les enseignes communiquent sur les thématiques RSE. Cette étape de collecte de données empiriques sur 56 sites Internet d'enseignes réparties entre plusieurs secteurs d'activité donne le pouls sur les actions RSE qui sont en général mises plus en avant que d'autres. Il ne s'agit pas ici de faire une liste exhaustive des actions RSE menées par les enseignes, mais de dresser les tendances en termes de communication. Cet aperçu s'inscrit dans la continuité des travaux de Perrigot et al. (2015) qui, pour rappel, avaient montré que les thèmes les plus annoncés sur les sites des têtes de réseau étaient à l'époque 1- la qualité des produits, 2- l'environnement, 3- la formation du personnel. Dans notre investigation, nous avons actualisé la grille de lecture de Perrigot et al. (2015) à l'aune de la structure type d'un rapport RSE, composée des trois thématiques environnementales, sociales et sociétales. Pour chacune des thématiques, nous avons distingué les actions qui concernent le réseau (tête de réseau et franchisés), qui concernent les parties-prenantes de la *supply chain* (fournisseurs, sous-traitants, partenaires qui contribuent à la conception et fabrication des produits/services vendus), qui concernent les consommateurs, puis qui concernent les autres parties-prenantes externes. Nous avons effectué un comptage des actions RSE de chaque type mentionnées sur les sites institutionnels des têtes de réseau. Puis, afin de fournir des éléments comparables d'un secteur à l'autre, nous avons rapporté le total des actions communiquées par les enseignes d'un même secteur à l'échelle d'une seule enseigne. Les tableaux suivants visualisent ainsi, pour chaque secteur investigué, le nombre moyen d'actions RSE communiquées sur le site Internet par enseigne. Cette approche fine des secteurs, bien que non exhaustive, dresse des tendances qui se répartissent entre invariants et spécificités selon les secteurs, et montre une légère évolution depuis les travaux de Perrigot et al. (2015).

### 1.1 LES INVARIANTS ET GRANDES TENDANCES EN TERMES DE COMMUNICATION RSE DES ENSEIGNES DE FRANCHISE EN 2020/21

Nous constatons que les actions environnementales sont les plus nombreuses à être mentionnées sur les sites des têtes de réseau, spécifiquement les actions environnementales qui concernent le réseau en lui-même : économie d'énergie au siège et dans les points de vente, gestion des déchets, ... (3.1 actions en moyenne par enseigne tous secteurs confondus). Viennent ensuite les actions environnementales qui concernent les produits, actions réparties sur la *supply chain* et souvent en lien avec les fournisseurs et sous-traitants (2.8 actions en moyenne par enseigne tous secteurs confondus). Le troisième type d'actions le plus mentionné est celui des actions sociales au sein du réseau, à savoir les initiatives en termes de diversité, formation, inclusion, égalité hommes/femmes.... (2.5 actions en moyenne par enseigne tous secteurs confondus).

Viennent ensuite les actions sociétales qui concernent les parties-prenantes externes autres que fournisseurs et consommateurs, comme les partenariats avec diverses ONG ou causes humanitaires (1.5 actions en moyenne par enseigne tous secteurs confondus). Le quatuor de tête est ainsi, pour mémoire :

- Actions environnementales qui concernent le réseau
- Actions environnementales qui concernent les produits ou services vendus
- Actions sociales au sein du réseau
- Actions sociétales en partenariat avec des parties-prenantes externes

Nous constatons que les actions concernant les consommateurs sont très peu présentes sur les sites des têtes de réseau. Certaines comme l'éducation au bien-manger, l'aide au recyclage, l'information sur le handicap, sont mentionnées, mais, globalement, l'inclusion du consommateur dans les actions RSE n'est pas une habitude. Ces premiers résultats font évoluer le palmarès proposé par Perrigot et al. en 2015, mais confirment aussi la place prépondérante des actions environnementales comme fer de lance de la communication RSE par les enseignes. A l'intérieur de cette catégorie d'actions, ce sont aujourd'hui les actions qui concernent le réseau qui sont plus mentionnées que celles qui concernent le produit. Les actions sociales auprès des collaborateurs sont toujours présentes.

## 1.2 SYNTHÈSE SOUS FORME DE TABLEAUX

La représentation graphique synthétique sous forme de tableaux permet de bien visualiser les tendances observées. Pour lire les tableaux suivants :

Le nombre de points représente le **nombre moyen d'actions RSE mentionnées sur les sites Internet des enseignes du secteur. Cela illustre la façon dont les enseignes communiquent, cela montre quels types d'actions sont plus communiqués que d'autres.**

Les actions RSE mentionnées sur les sites des enseignes sont soit environnementales, soit sociales, soit sociétales (lignes des tableaux). Elles peuvent concerner soit le réseau (tête de réseau et points de vente), soit les fournisseurs et le Supply Chain Management, soit les clients, soit les autres parties-prenantes externes (colonnes des tableaux).

● 1 action en moyenne par enseigne

• 0,25 actions en moyenne par enseigne

Exemple : ● ● ● 2.5 actions en moyenne par enseigne

| Restauration    |                                    |                                       |                        |                            |
|-----------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                 | Concernent le réseau (tête et pdv) | Concernent les fournisseurs et la SCM | Concernent les clients | Concernent des pp externes |
| Environnemental | ●●●●                               | ●●●●                                  | ●●                     | ●●                         |
| Social          | ●●                                 | ●●                                    |                        | ●                          |
| Sociétal        |                                    |                                       | ●●                     | ●●                         |

| Fast Food à l'américaine |                                    |                                       |                        |                            |
|--------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                          | Concernent le réseau (tête et pdv) | Concernent les fournisseurs et la SCM | Concernent les clients | Concernent des pp externes |
| Environnemental          | ●●●●                               | ●●●●                                  | ●                      | ●                          |
| Social                   | ●●                                 |                                       |                        |                            |
| Sociétal                 |                                    |                                       | ●●                     | ●●                         |

| Alimentaire généraliste |                                    |                                       |                        |                            |
|-------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                         | Concernent le réseau (tête et pdv) | Concernent les fournisseurs et la SCM | Concernent les clients | Concernent des pp externes |
| Environnemental         | ●●●●                               | ●●●●                                  | ●                      | ●●                         |
| Social                  | ●●●●                               |                                       |                        | ●                          |
| Sociétal                |                                    | ●●                                    |                        | ●●●●                       |

| Chocolat        |                                    |                                       |                        |                            |
|-----------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                 | Concernent le réseau (tête et pdv) | Concernent les fournisseurs et la SCM | Concernent les clients | Concernent des pp externes |
| Environnemental | ●●                                 | ●●                                    |                        | ●                          |
| Social          | ●●                                 |                                       |                        |                            |
| Sociétal        |                                    |                                       |                        | ●●                         |

| Restauration rapide healthy |                                    |                                       |                        |                            |
|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                             | Concernent le réseau (tête et pdv) | Concernent les fournisseurs et la SCM | Concernent les clients | Concernent des pp externes |
| Environnemental             | ●●●●                               | ●●●●                                  | ●●                     | ●                          |
| Social                      | ●●●●                               | ●●                                    |                        |                            |
| Sociétal                    |                                    |                                       | ●                      | ●●●                        |

| Boulangerie     |                                    |                                       |                        |                            |
|-----------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                 | Concernent le réseau (tête et pdv) | Concernent les fournisseurs et la SCM | Concernent les clients | Concernent des pp externes |
| Environnemental | ●●●●●                              | ●●●●                                  |                        | ●●                         |
| Social          | ●●●●                               | ●●                                    | ●                      |                            |
| Sociétal        |                                    |                                       |                        |                            |

| Alimentaire spécialiste |                                    |                                       |                        |                            |
|-------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                         | Concernent le réseau (tête et pdv) | Concernent les fournisseurs et la SCM | Concernent les clients | Concernent des pp externes |
| Environnemental         | ●●●●                               | ●●●●                                  | ●                      | ●●                         |
| Social                  | ●●●●                               | ●                                     |                        |                            |
| Sociétal                |                                    |                                       | ●                      | ●                          |

| Vins Bières     |                                    |                                       |                        |                            |
|-----------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                 | Concernent le réseau (tête et pdv) | Concernent les fournisseurs et la SCM | Concernent les clients | Concernent des pp externes |
| Environnemental | ●●                                 | ●●●●                                  |                        |                            |
| Social          | ●●                                 | ●                                     |                        |                            |
| Sociétal        |                                    | ●                                     | ●                      | ●                          |

| Coiffure        |                                    |                                       |                        |                            |
|-----------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                 | Concernent le réseau (tête et pdv) | Concernent les fournisseurs et la SCM | Concernent les clients | Concernent des pp externes |
| Environnemental | ● ●                                | ●                                     | ●                      |                            |
| Social          | ● ●                                |                                       | ●                      | ● ●                        |
| Sociétal        |                                    |                                       | ●                      | ●                          |

| Habilleme       |                                    |                                       |                        |                            |
|-----------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                 | Concernent le réseau (tête et pdv) | Concernent les fournisseurs et la SCM | Concernent les clients | Concernent des pp externes |
| Environnemental | ● ● ● ●                            | ● ● ● ●                               | ● ●                    | ● ●                        |
| Social          | ● ● ● ●                            | ● ● ●                                 | ● ●                    | ●                          |
| Sociétal        |                                    |                                       | ● ●                    | ● ● ●                      |

| Hôtellerie      |                                    |                                       |                        |                            |
|-----------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                 | Concernent le réseau (tête et pdv) | Concernent les fournisseurs et la SCM | Concernent les clients | Concernent des pp externes |
| Environnemental | ● ● ● ● ● ●                        | ● ● ● ●                               | ● ●                    | ●                          |
| Social          | ● ● ● ●                            | ●                                     | ●                      | ● ●                        |
| Sociétal        |                                    |                                       |                        | ● ● ●                      |

| Beauté          |                                    |                                       |                        |                            |
|-----------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                 | Concernent le réseau (tête et pdv) | Concernent les fournisseurs et la SCM | Concernent les clients | Concernent des pp externes |
| Environnemental | ● ● ●                              | ● ● ●                                 |                        | ● ● ●                      |
| Social          | ● ● ● ●                            | ● ●                                   |                        | ● ●                        |
| Sociétal        | ●                                  |                                       | ●                      | ● ● ●                      |

| Equipement de la maison |                                    |                                       |                        |                            |
|-------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                         | Concernent le réseau (tête et pdv) | Concernent les fournisseurs et la SCM | Concernent les clients | Concernent des pp externes |
| Environnemental         | ● ●                                | ●                                     | ● ●                    | ● ●                        |
| Social                  | ● ● ● ●                            |                                       | ●                      | ●                          |
| Sociétal                | ● ●                                | ● ●                                   |                        | ● ●                        |

| Global : 58 enseignes |                                                                                           |                                                                                          |                        |                                                                                           |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | Concernent le réseau (tête et pdv)                                                        | Concernent les fournisseurs et la SCM                                                    | Concernent les clients | Concernent des pp externes                                                                |
| Environnemental       | 3.1   | 2.8  | 0.6                    | 0.8                                                                                       |
| Social                | 2.5  | 0.7                                                                                      | 0.2                    | 0.4                                                                                       |
| Sociétal              | 0.03                                                                                      | 0.1                                                                                      | 0.3                    | 1.5  |

## **2 APPROCHE QUALITATIVE PAR ENTRETIENS AUPRES DES FRANCHISEURS ET DES FRANCHISES**

### **2.1 OBJECTIFS DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS**

Cette phase d'entretiens s'intéresse à la façon dont les acteurs des réseaux de franchise verbalisent et présentent leurs pratiques RSE. L'objectif des entretiens semi-directifs menés avec des franchiseurs et des franchisés est double.

Il s'agit premièrement de comprendre comment les acteurs des réseaux (franchiseurs et franchisés) expriment les contenus des politiques RSE de leur enseigne et les perspectives pour l'avenir. Pour ce premier objectif, l'idée est de les laisser les répondants lister spontanément les pratiques et actions RSE, puis ensuite de guider leurs propos en structurant les idées selon les repères issus de la revue de littérature : les pratiques et actions environnementales, sociales et sociétales, au niveau des produits et des services ; le management de la RSE, le rôle des franchisés, la gouvernance RSE et les indicateurs de mesure ; la communication autour de la RSE en externe et en interne.

Deuxièmement, l'objectif est de comparer les réponses apportées par les franchiseurs et leur franchisé interrogé. Cette comparaison permettra de mettre en lumière d'éventuelles différences entre les deux visions.

### **2.1 MODE DE COLLECTE DES DONNEES**

Cette enquête a été menée auprès des franchiseurs et des franchisés représentant les différents secteurs d'activité (selon classification FFF) et les différents profils d'enseignes et s'est attaché à recueillir la perception et l'implication des franchiseurs et des franchisés dans la mise en œuvre de la RSE dans les réseaux de franchise.

#### **2.1.1 Structure des guides d'entretien**

Dans une démarche qualitative, le but de l'échantillonnage est de produire un maximum d'informations en ciblant des répondants de manière intentionnelle ou raisonnée (Mukamurera et al., 2006). Le guide d'entretien, adapté au profil de la personne interviewée (franchiseur ou franchisé) est structuré selon les parties suivantes :

1. Préambule, présentation des objectifs/ Questions introductives : fonction dans le réseau, activité et histoire de l'enseigne, impulsion de la RSE
2. Les pratiques et actions RSE
  - Les pratiques RSE en général : objectif de spontanéité dans les réponses
  - Les pratiques RSE environnementales : quelles pratiques, qui les met en place dans le réseau ?
  - Les pratiques RSE sociales : quelles pratiques, qui les met en place dans le réseau ?
  - Les pratiques RSE sociétales : quelles pratiques, qui les met en place dans le réseau ?
  - Les pratiques RSE gouvernance : quelles pratiques, qui les met en place dans le réseau ?
  - Actions RSE au niveau des produits

- Actions RSE au niveau des services
- Actions RSE avec les parties-prenantes externes
- 3. Le management de la RSE
  - Mise en place de la politique RSE
  - Staff RSE
  - Management dans le réseau : rôle et implication des franchisés, correspondant par région, formation RSE, outils RSE
  - Rôle et implication des parties-prenantes externes
  - Indicateurs de mesure
- 4. La communication autour de la RSE
  - Quelles actions de communication
  - Quels messages
  - Quels outils de communication
  - Communication interne, cibles
  - Communication externe, cibles
  - Rapport RSE
  - Valorisation, labels
- 5. Vision prospective
  - RSE axe d'innovation activité, produit/service, management, communication
  - RSE et crise sanitaire, quel impact
  - Prise de conscience RSE des franchisés et des clients
- 6. Fiche signalétique du répondant

Les deux guides d'entretien figurent en Annexe 3.

### 2.1.2 Mode d'interview et échantillons interrogés

Les entretiens se sont déroulés entre janvier et avril 2021 en face à face (en visioconférence eu égard au contexte sanitaire) ou par téléphone et ont duré en moyenne 45 minutes pour les franchiseurs et 35 minutes pour les franchisés. Ils ont tous été enregistrés avec l'accord des répondants, puis retranscrits à des fins d'analyse. Dans un souci d'exhaustivité et de pertinence, les franchiseurs et des franchisés interrogés ont été sélectionnés de manière à respecter la représentativité des différents secteurs d'activités dans le commerce et les services. Ces réseaux sont représentatifs en termes de nombre de points de vente, de nombre de franchisés et/ou en termes de croissance du Chiffre d'Affaires parmi les secteurs suivants : équipement de la maison, équipement de la personne, alimentaire, commerces divers, services automobile, coiffure et esthétique, services aux entreprises, services à la personne, et restauration rapide (Tableau 2 et Annexe 4).

Les entretiens qualitatifs menés respectent les 3 principes de l'étude qualitative (Moscarola, 2018) :

- **La pertinence** : les questions posées à des personnes d'horizons divers et variés ont permis de reconstituer les différentes facettes liées à la place de la RSE dans les réseaux de franchise en France. La saturation sémantique a marqué la fin de la collecte des données qualitatives auprès des différents profils interviewés.
- **La crédibilité de la source** : la collecte a été faite auprès de personnes impliquées directement ou indirectement dans le management de la RSE dans les réseaux de franchise et justifiant d'une grande expérience dans leur domaine.
- **La variété** : afin d'avoir une idée plus complète des différentes questions liées au management de la RSE dans les réseaux de franchise, nous avons interviewé 2 profils

de répondants (franchiseurs et franchisés) appartenant à différents secteurs d'activité, avec des tailles, des anciennetés de réseaux et des degrés de maturité par rapport à la démarche RSE variés.

| Secteur d'activité            | Nombre de réseaux interrogés | Entretien Franchiseur | Entretien Franchisé |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------------|
| Equipement de la maison       | 3                            | 3                     | 2                   |
| Equipement de la personne     | 2                            | 2                     | 0                   |
| Alimentaire                   | 3                            | 3                     | 3                   |
| Commerces divers              | 1                            | 1                     | 1                   |
| Services automobiles          | 2                            | 2                     | 2                   |
| Coiffure et esthétique        | 2                            | 2                     | 1                   |
| Services aux entreprises      | 1                            | 1                     | 0                   |
| Autres services à la personne | 6                            | 6                     | 3                   |
| Restauration rapide           | 4                            | 3                     | 4                   |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>24</b>                    | <b>23</b>             | <b>16</b>           |

**Tableau 2- Description de l'échantillon d'enseignes analysées**

En tout, 23 entretiens franchiseurs et 16 entretiens franchisés ont donné lieu à 24 heures enregistrées. Les retranscriptions contiennent 184 520 mots au total soit 123 502 pour le corpus franchiseurs et 61 018 mots pour le corpus franchisés, ce qui correspond à 228 pages au total (Tableau 3).

| Secteur d'activités       | N° Entretien Franchiseur | Durée Entretien Franchiseur | N° Entretien Franchisé | Durée Entretien Franchisé |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------|
| Equipement de la maison   | FR 8                     | 55 mn                       | FE 09                  | 33 mn                     |
|                           | FR 36                    | 52 mn                       | FE 37                  | 33 mn                     |
|                           | FR 07                    | 50 mn                       |                        |                           |
| Equipement de la personne | FR 10                    | 70 mn                       |                        |                           |
|                           | FR 11                    | 44 mn                       |                        |                           |
| Alimentaire               | FR 01                    | 52 mn                       | FE 03                  | 35 mn                     |
|                           | FR 02                    | 45 mn                       | FE 04                  | 27 mn                     |
|                           | FR 05                    | 51 mn                       | FE 06                  | 45 mn                     |
| Commerces divers          | FR 38                    | 51 mn                       | FE 39                  | 49 mn                     |
| Services automobiles      | FR 32                    | 64 mn                       | FE 33                  | 33 mn                     |
|                           | FR 34                    | 38 mn                       | FE 35                  | 23 mn                     |
| Coiffure et esthétique    | FR 12                    | 72 mn                       | FE 13                  | 48 mn                     |
|                           | FR 14                    | 42 mn                       |                        |                           |
| Services aux entreprises  | FR 22                    | 37 mn                       |                        |                           |
| Services à la personne    | FR 23                    | 29 mn                       | FE 24                  | 45 mn                     |
|                           | FR 25                    | 15 mn                       | FE 28                  | 24 mn                     |
|                           | FR 26                    | 54 mn                       | FE 31                  | 49 mn                     |
|                           | FR 27                    | 30 mn                       |                        |                           |
|                           | FR 29                    | 25 mn                       |                        |                           |
|                           | FR 30                    | 73 mn                       |                        |                           |
| Restauration rapide       | FR 15                    | 27 mn                       | FE 16                  | 36 mn                     |
|                           | FR 18                    | 56 mn                       | FE 17                  | 31 mn                     |
|                           | FR 20                    | 35 mn                       | FE 19                  | 24 mn                     |
|                           |                          |                             | FE 21                  | 35 mn                     |
| <b>TOTAL</b>              | <b>23</b>                | <b>1057 mn</b>              | <b>16</b>              | <b>570 mn</b>             |

**Tableau 3- Récapitulatif des entretiens (profils des répondants, durée de l'entretien)**

## 2.2 METHODOLOGIE D'ANALYSE DES DONNEES : CODAGE INDUCTIF DES CORPUS

Pour procéder à l'analyse des corpus obtenus, nous avons réalisé un codage manuel à l'aide du logiciel N'Vivo.

La lecture flottante des entretiens a permis une première proposition de codage par un auteur, suivie d'un travail de relecture par les autres auteurs (Tableau 4).

| THEMES                 | CODES PARENTS                                           | CODES ENFANTS |
|------------------------|---------------------------------------------------------|---------------|
| ACTIVITES RSE          | Actions RSE et environnement                            | 8             |
|                        | Actions RSE et social                                   | 6             |
|                        | Actions RSE et sociétale                                | 5             |
| ATTENTES CONSOMMATEURS | Attentes consommateurs                                  | 1             |
| COMMUNICATION RSE      | Absence de communication RSE                            | 1             |
|                        | Canaux de communication RSE                             | 1             |
|                        | Communication RSE du franchisé                          | 1             |
|                        | Communication RSE autres parties prenantes              | 1             |
|                        | Communication RSE clients                               | 1             |
|                        | Communication et freins                                 | 1             |
|                        | Communications RSE différentes des attentes des clients | 1             |
|                        | Communication RSE fournisseurs et partenaires           | 1             |
| MANAGEMENT DE LA RSE   | Actions RSE et marge de manœuvre des franchisés         | 1             |
|                        | Actions RSE et autonomie des franchisés                 | 1             |
|                        | Actions RSE locales déployées par le franchiseur        | 1             |
|                        | Actions RSE nationales déployées par le franchiseur     | 1             |
|                        | Pas de marge de manœuvre du franchisé                   | 1             |
| DEPLOIEMENT RSE        | Origine de la démarche RSE                              | 1             |
|                        | Personne en charge de la RSE                            | 1             |
|                        | Processus de mise en place RSE                          | 1             |
|                        | Relations RSE avec partenaires                          | 1             |
|                        | Relations RSE franchiseur-franchisés                    | 3             |
| RSE ET RECRUTEMENT     | Recrutement nouveaux clients                            | 1             |
|                        | Recrutement nouveaux franchisés                         | 1             |
|                        | Recrutement salariés                                    | 1             |
| RSE ET INNOVATIONS     | Fondations                                              | 1             |
|                        | Innovation et social                                    | 1             |
|                        | Innovations environnement, santé                        | 1             |
|                        | Labels, distinctions, rapports RSE                      | 1             |
| RSE ET CRISE SANITAIRE | RSE et crise sanitaire                                  | 1             |
| PHRASES EMBLEMATIQUES  | Phrases emblématiques                                   | 1             |

**Tableau 4 : Elaboration de l'arbre de codage, première étape**

Trois auteurs se sont ensuite retrouvés pour partager et compléter les codes : lors de cette étape, nous avons distingué les codes descriptifs et les codes analytiques : codes descriptifs des activités RSE, de la communication, RSE, du management de la RSE, du déploiement de la RSE, de la RSE et recrutement, de la RSE et innovation, RSE et crise sanitaire ; codes analytiques tels que attentes des consommateurs, motifs de l'engagement dans la RSE, facteurs clés de succès de la politique RSE, impacts de la politique RSE, perception de la RSE, RSE et innovation, RSE et difficultés rencontrées, RSE et solidarité dans le réseau, RSE et relations franchiseur et franchisés, Incidences RSE sur les fondamentaux de la franchise (Tableaux 5 et 6).

| THEMES                 | CODES PARENTS                                           | CODES ENFANTS                              |
|------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ACTIVITES RSE          | Actions RSE et environnement                            |                                            |
|                        |                                                         | Act RSE et env. global                     |
|                        |                                                         | Act RSE et env. consommable                |
|                        |                                                         | Act RSE et env. point de vente             |
|                        |                                                         | Act RSE et env. clients                    |
|                        |                                                         | Act RSE et env. produit                    |
|                        |                                                         | Act RSE et env. siège                      |
|                        |                                                         | Act RSE et env. société                    |
|                        |                                                         | Act RSE et logistique                      |
|                        | Actions RSE et social                                   |                                            |
|                        |                                                         | Act RSE et social et clients               |
|                        |                                                         | Act RSE et social et fournisseurs          |
|                        |                                                         | Act RSE et social et réseau                |
|                        |                                                         | Act RSE et social et salariés              |
|                        |                                                         | Act RSE et social et siège                 |
|                        |                                                         | Act RSE et social et société               |
|                        | Actions RSE et sociétal                                 |                                            |
|                        |                                                         | Act RSE et sociétal clients                |
|                        |                                                         | Act RSE et sociétal et fournisseurs        |
|                        |                                                         | Act RSE et sociétale et point de vente     |
|                        |                                                         | Act RSE et sociétale et salariés           |
|                        |                                                         | Act RSE et sociétale et société            |
| ATTENTES CONSOMMATEURS |                                                         |                                            |
| COMMUNICATION RSE      | Absence de communication RSE                            |                                            |
|                        | Canaux de communication RSE                             |                                            |
|                        | Communication RSE du franchisé                          |                                            |
|                        | Communication RSE autres parties prenantes              |                                            |
|                        | Communication RSE clients                               |                                            |
|                        | Communication et freins                                 |                                            |
|                        | Communications RSE différentes des attentes des clients |                                            |
|                        | Communication RSE fournisseurs et partenaires           |                                            |
| MANAGEMENT DE LA RSE   | Actions RSE et marge de manœuvre des franchisés         |                                            |
|                        | Actions RSE et autonomie des franchisés                 |                                            |
|                        | Actions RSE locales déployées par le franchiseur        |                                            |
|                        | Actions RSE nationales déployées par le franchiseur     |                                            |
|                        | Pas de marge de manœuvre du franchisé                   |                                            |
| DEPLOIEMENT RSE        | ADN franchise et RSE                                    |                                            |
|                        | Origine de la démarche RSE                              |                                            |
|                        | Personne en charge de la RSE                            |                                            |
|                        | Processus de mise en place RSE                          |                                            |
|                        | Relations RSE avec partenaires                          |                                            |
|                        | Relations RSE franchiseur-franchisés                    | Co-construction poli. RSE                  |
|                        |                                                         | Relations ascendantes avec les franchisés  |
|                        |                                                         | Relations descendantes avec les franchisés |
| RSE ET RECRUTEMENT     | Recrutement nouveaux clients                            |                                            |
|                        | Recrutement nouveaux franchisés                         |                                            |

|                        |                                    |  |
|------------------------|------------------------------------|--|
|                        | Recrutement salariés               |  |
| RSE ET INNOVATIONS     | Fondations                         |  |
|                        | Innovation et social               |  |
|                        | Innovations environnement, santé   |  |
|                        | Labels, distinctions, rapports RSE |  |
| RSE ET CRISE SANITAIRE | RSE et crise sanitaire             |  |
| PHRASES EMBLEMATIQUES  | Phrases emblématiques              |  |

**Tableau 5 : Stabilisation de la V1 de l'arbre de codage : codes descriptifs définitifs**

| THEMES                                      | CODES PARENTS                                                    | CODES ENFANTS                              |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ATTENTES CONSOMMATEURS                      | Ethique                                                          |                                            |
|                                             | Traçabilité                                                      |                                            |
|                                             | Transparence dans le management de la RSE                        |                                            |
| MOTIFS DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE          | Absence d'engagement RSE                                         |                                            |
|                                             | La raison d'être de l'enseigne                                   |                                            |
|                                             | La société à mission                                             |                                            |
|                                             | RSE comme motif de choix de l'enseigne par le candidat franchisé |                                            |
|                                             | Nature de l'activité                                             |                                            |
|                                             | Performances financières                                         |                                            |
|                                             | Positionnement marketing                                         |                                            |
|                                             | Pression                                                         | Pression de la concurrence                 |
|                                             |                                                                  | Pression des clients                       |
|                                             |                                                                  | Pression réglementaire                     |
|                                             |                                                                  | Pression médiatique                        |
|                                             | Relations clients                                                |                                            |
|                                             | Sensibilité RSE du dirigeant                                     |                                            |
|                                             | Sensibilité RSE du franchisé                                     |                                            |
| DEPLOIEMENT RSE                             | ADN franchise et RSE                                             |                                            |
|                                             | Origine de la démarche RSE                                       |                                            |
|                                             | Personne en charge de la RSE                                     |                                            |
|                                             | Processus de mise en place RSE                                   |                                            |
|                                             | Relations RSE avec partenaires                                   |                                            |
|                                             | Relations RSE franchiseur-franchisés                             | Co-construction politique RSE              |
|                                             |                                                                  | Relations ascendantes avec les franchisés  |
|                                             |                                                                  | Relations descendantes avec les franchisés |
| FACTEURS CLES DE SUCCES DE LA POLITIQUE RSE | Accompagnement par des experts                                   |                                            |
|                                             | Adaptation du discours                                           |                                            |
|                                             | Anticipation                                                     |                                            |
|                                             | Communication clients                                            |                                            |
|                                             | Contrôle des partenaires                                         |                                            |
|                                             | Culture d'entreprise                                             |                                            |
|                                             | Incitation intrinsèque des franchisés                            |                                            |
|                                             | Incitations extrinsèques des franchisés                          |                                            |
|                                             | Obligation contractuelle                                         |                                            |
|                                             | Participation des parties prenantes                              |                                            |
|                                             | Pédagogie et démonstration                                       |                                            |
|                                             | Rôle du franchisé dans le réseau                                 |                                            |
|                                             | Rôle du référent RSE                                             |                                            |
|                                             | Transparence dans les actions RSE                                |                                            |
|                                             | Priorisation des actions RSE                                     |                                            |
|                                             | Veille concurrentielle                                           |                                            |
| IMPACTS DE LA POLITIQUE RSE                 | Impact politique RSE sur parties prenantes                       |                                            |
|                                             | Impact politique RSE sur les salariés                            | Bien-être des salariés                     |
|                                             |                                                                  | Fidélisation des salariés                  |
|                                             |                                                                  | Ouverture d'esprit des salariés            |

|                                                     |                                                         |                       |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|
|                                                     | Impact politique RSE sur la stratégie de l'enseigne     |                       |
|                                                     | Impact politique RSE sur les fournisseurs               |                       |
|                                                     | Impact politique RSE sur les franchisés                 |                       |
|                                                     | Impact politique RSE sur la relation clients            |                       |
|                                                     | Mesurer l'impact ( KPI ...)                             |                       |
| PERCEPTION DE LA RSE                                | Perception client                                       |                       |
|                                                     | Perception franchisé                                    | Absence de perception |
|                                                     |                                                         | Perception négative   |
|                                                     |                                                         | Perception positive   |
|                                                     | Perception franchiseur                                  | Absence de perception |
|                                                     |                                                         | Perception négative   |
|                                                     |                                                         | Perception positive   |
| RSE ET INNOVATIONS                                  | Evolutions attendues dans RSE par le franchiseur        |                       |
| RSE ET DIFFICULTES RENCONTREES                      | Manque d'adhésion des clients                           |                       |
|                                                     | Manque d'engagement des franchisés                      |                       |
|                                                     | Manque d'engagement des salariés, directeurs de magasin |                       |
|                                                     | Manque d'engagement du franchiseur                      |                       |
|                                                     | Manque de visibilité des efforts RSE                    |                       |
|                                                     | Coût financier                                          |                       |
|                                                     | Crise sanitaire                                         |                       |
|                                                     | Difficulté de formalisation de la politique             |                       |
|                                                     | Manque de temps nécessaire                              |                       |
| RSE ET SOLIDARITE DANS LE RESEAU                    |                                                         |                       |
| RSE ET RELATIONS FRANCHISEUR-FRANCHISES             | Accompagnement des franchisés                           |                       |
|                                                     | Commissions de travail                                  |                       |
|                                                     | Contrôle franchisés                                     |                       |
|                                                     | Partage de la valeur                                    |                       |
| INCIDENCES RSE SUR LES FONDAMENTAUX DE LA FRANCHISE | RSE et résilience des réseaux de franchise              |                       |
|                                                     | RSE et adaptation contractuelle                         |                       |
|                                                     | RSE et adaptation du savoir faire                       |                       |

**Tableau 6 : Stabilisation de la V1 de l'arbre de codage : codes analytiques définitifs**

### 3 RESULTATS DES ENTRETIENS AVEC LES FRANCHISEURS ET FRANCHISES

Nous présenterons l'analyse de nos résultats dans l'ordre des thèmes ci-dessous. Tout d'abord les thèmes communs aux deux corpus, puis les thèmes spécifiques aux franchiseurs, puis enfin les thèmes spécifiques aux franchisés.

Thème commun 1 : La perception de la RSE au sein des réseaux de franchise

Thème commun 2 : Les actions RSE au sein des réseaux de franchise

Thème commun 3 : Les motifs de l'engagement RSE au sein des réseaux de franchise

Thème commun 4 : La communication RSE au sein des réseaux de franchise

Thème commun 5 : Le management de la RSE au sein des réseaux de franchise

Thème commun 6 : L'impact de la RSE au sein des réseaux de franchise

Thème commun 7 : Les difficultés rencontrées dans le déploiement de la RSE au sein des réseaux de franchise

Thème commun 8 : Les perspectives d'une poursuite des objectifs RSE au sein des réseaux de franchise

Thème 9 propre au franchiseur : Les clés de succès de la mise en place d'une politique RSE au sein des réseaux de franchise

Thème 10 propre au franchiseur : RSE et fondamentaux de la franchise

### 3.1 THEME COMMUN 1 : LA PERCEPTION DE LA RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE

#### 3.1.1 La perception de la RSE par le franchiseur

Les réseaux de franchise que nous avons sollicités ont chacun leur propre lecture de la RSE. Majoritairement ces réseaux affichent la volonté de verdir leur politique générale. Mais les premières déclarations des répondants se sont avérées souvent trompeuses. Les franchiseurs présentent des avancées très différenciées d'un réseau à l'autre dans le déploiement de leur stratégie RSE parfois peu structurée avec une classification personnalisée des dimensions de la RSE « *le social et le sociétal que j'associe, pour moi c'est la place de la société avec ses interactions, avec ses parties prenantes que ce soit ses clients, que ce soit ses salariés, que ce soit ses fournisseurs. La partie environnementale pour moi c'est l'aspect impact sur la nature, quel est ton footprint sur ton environnement* » (FR 14). Notre premier souci lors des entretiens, a donc été de clarifier les termes employés dans le paradigme RSE des réseaux de franchise pour bien distinguer les périmètres des dimensions environnementales, sociales et sociétales.

Pour rappel, la structuration des activités RSE retenue dans cette étude se réfère à celle recommandée pour la rédaction des rapports RSE selon la loi Grenelle 2 de 2010.

Ainsi, la perception du franchiseur joue dans sa capacité à s'engager dans une démarche RSE. Pour certains, il est difficile de verbaliser la RSE et de catégoriser les différents champs d'actions. Nos résultats montrent trois types de profils pour appréhender la perception de la RSE : l'absence de perception, la perception négative, la perception positive.

##### 3.1.1.1 L'absence de perception RSE :

L'absence de perception RSE provient le plus souvent de la méconnaissance du paradigme de la RSE et le franchiseur se trouve alors dans l'incapacité d'en parler « *je n'ai pas l'impression que l'on fait beaucoup de chose en RSE dans l'entreprise* » (FR 25). Plusieurs entretiens révèlent que les réseaux ont tendance à ne pas appeler ce qu'ils font par le terme RSE mais préfèrent qualifier leurs actions par d'autres termes comme bienfaisance, aide...

##### 3.1.1.2 La perception négative de la RSE par le franchiseur :

Certains répondants expliquent les raisons de leur perception négative :

- L'aversion au terme RSE : « *la RSE c'est du marketing* » (FR 29) ou « *quand j'ai lu ce qu'était la RSE, je me suis dit que toutes ces choses-là, on les fait naturellement, ce terme ne sert tout simplement à rien* » (FR 29).
- L'investissement financier impliqué : « *le nerf de la guerre c'est la gestion financière* » (FR 29). Cette perception négative provoque un engagement minimum de la part des équipes, engagement que nous qualifions de défensif car les actions seront mises en place sous la contrainte.
- La gestion de la crise sanitaire devenue la priorité du réseau car c'est un cas de force majeure : « *la crise sanitaire n'a pas accéléré le RSE. Au contraire, ça nous a plutôt freinés parce que quand tes magasins ne font pas de chiffre, ils ont autre chose à faire que du RSE* » (FR 14).

##### 3.1.1.3 La perception positive de la RSE par le franchiseur :

Une perception positive du franchiseur sera relayée par tous les acteurs impliqués dans l'écosystème du franchiseur : franchisés, parties prenantes externes...

- C'est un état d'esprit, une philosophie managériale : *« la RSE c'est une conviction partagée entre tous »* (FR 15).
- C'est un vecteur d'amélioration et de progrès : cette perception positive s'est construite au fil des années à partir du moment où l'enseigne a dû réaliser le rapport RSE annuel<sup>20</sup>. Voilà à ce sujet ce que nous raconte le franchiseur d'un grand groupe de services dans le secteur de l'automobile *« on a commencé à s'y intéresser quand il a fallu mettre des éléments dans le premier rapport RSE ; on a été un peu vide car on a découvert le truc et on ne savait pas trop comment le rédiger. La deuxième année, on a plutôt compris ce qu'il fallait mettre dans le rapport sur l'existence. Ce qu'on faisait déjà. Mais à partir de la troisième année, on a commencé à mettre en place un plan d'action pour être capable de mettre des actions RSE en place et sur lesquelles on puisse les valoriser et progresser. Année après année, on a pu montrer dans la rédaction des rapports qu'on avait une sensibilité RSE et qu'on mettait des sujets dessus »* (FR 32).
- *« On veut avoir un impact positif sur l'environnement et sur tout ce que l'on fait ; ça demande effectivement beaucoup de travail, mais c'est vraiment dans l'ADN de la marque et quelques soient les services, il y a cette d'avoir une approche, que l'on peut appeler RSE »* (FR 12).
- C'est un vecteur de cohésion des équipes autour de valeurs communes.

### 3.1.2 La perception de la RSE par le franchisé

Quand on demande à nos répondants franchisés de définir la RSE, ils apportent souvent une définition assez précise de ce que la RSE représente pour eux. On peut citer :

- *« Ça évoque la responsabilité par rapport à l'humain et l'écologie »* (FE 04)
- *« La RSE a un sens complexe : c'est la responsabilité sociale, économique et écologique. J'associe toujours les deux : économique et écologique »* (FE 06)
- *« La RSE c'est l'idée qu'une entreprise prenne conscience que le business n'exclut pas le bien-être aussi bien de l'environnement que de ses salariés, que de ses consommateurs »* (FR 13)

Ainsi, pour ces franchisés, la dimension sociale est citée spontanément en premier, suivie de la dimension environnementale. Ces deux dimensions sont associées à la pérennité économique de leur entreprise et traduisent les préoccupations des chefs d'entreprise. Certains évoquent l'évolution de la société, d'autres le cadre réglementaire, d'autres le respect du cahier des charges RSE d'où le sentiment pour ces répondants que :

- *« On n'a pas le choix, si demain on ne le fait pas économiquement ça va nous pénaliser, et ça viendra nous donner une très mauvaise image »* (FR 06)
- *« C'est quelque chose de normatif »* (FE 31).

Pour d'autres franchisés, la RSE permet de donner du sens à sa vie *« le concept RSE c'est d'être citoyen responsable et donc on est RSE au quotidien et je pense que ce n'est pas forcément qu'au travail »* (FE 39) et ensuite à son activité professionnelle par un fort engagement humain sur les enjeux actuels du réseau *« c'est un d'état d'esprit plus global et général du réseau »* (FE 39). Les franchisés expriment ainsi leur conception du rôle de l'enseigne dans la société. La

<sup>20</sup> Rapport annuel obligatoire (d'après la loi Grenelle II de 2010) pour les entreprises cotées en bourse, avec un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros et un effectif de plus de 500 salariés.

perception qu'ils ont de la RSE a un impact sur leur niveau d'engagement en tant que chef d'entreprise auprès de leur équipe et sur leur territoire local.

### Synthèse du thème 1: La perception de la RSE dans les réseaux de franchise

La perception de la RSE est propre à chaque réseau et s'explique par un ensemble de facteurs liés à l'histoire du réseau ou à la philosophie impulsée par son fondateur et également par des facteurs plus personnels. En effet, cette quête de sens est propre à chaque franchiseur et à chaque franchisé en tant que citoyen. La crise sanitaire actuelle accélère cette prise de conscience car elle suscite des questions nouvelles dans tous les réseaux interrogés : pour certains, elle a un impact plutôt temporaire, pour d'autres elle a un impact plus durable. Les réseaux ayant une perception positive cherchent à présent, des pistes différentes de progression et les mettent en œuvre dans des actions RSE concrètes.

### 3.2 THEME COMMUN 2 : LES ACTIONS RSE DECRITES PAR LES RESEAUX DE FRANCHISE

Nous présentons les activités selon l'ordre suivant : les activités environnementales, les activités sociales et la dimension sociétale des activités RSE (Figure 1).

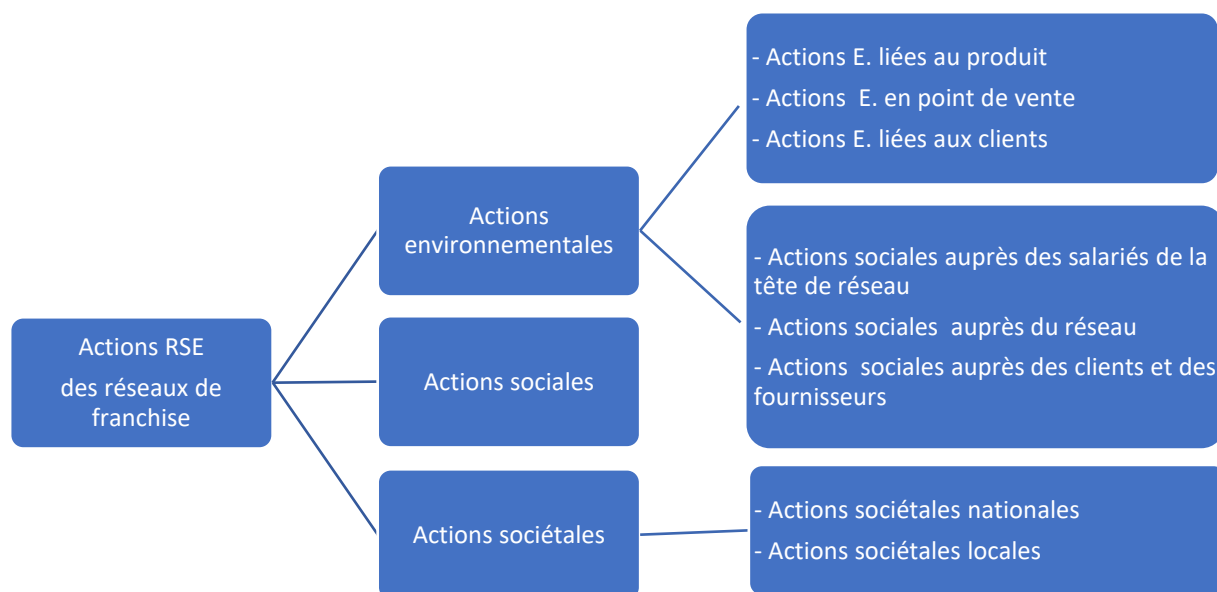


Figure 1 : Arborescence des actions RSE décrites par les répondants

#### 3.2.1 Les actions RSE décrites par le franchiseur

##### 3.2.1.1 Les actions environnementales décrites par le franchiseur

Le classement des différentes activités environnementales décrites par les franchiseurs par le logiciel Nvivo montrent que les périmètres abordés spontanément apparaissent dans l'ordre suivant : les actions environnementales liées au produit, les actions environnementales en point de vente, les actions environnementales liées aux clients.

- Les actions environnementales liées au produit :

Ces activités prennent en compte les enjeux environnementaux que le franchiseur insère dans la politique produit, la supply-chain et ce tout au long du cycle de vie du produit dans une démarche progressive d'éco-conception de toute la chaîne de production. Nos résultats montrent que selon le processus adopté par le franchiseur, le choix de développer tel ou tel axe environnemental traduit une maturité plus ou moins grande de l'enseigne face à la dimension environnementale et face à sa capacité à décliner cette notion de façon complètement aboutie dans sa politique produit.

Pour les réseaux ayant une organisation verticale regroupant tous les stades de production, les activités environnementales se retrouvent dans les différents niveaux du cycle de production :

- En amont : *« en plus d'être fabricant de meuble, nous produisons notre matière première principale... avec du bois provenant de forêts françaises et durables »* (FR 8),
- Lors de la fabrication : *« nous intégrons 50% de matières recyclées pour fabriquer nos panneaux de bois »* (FR 08).
- A tous les niveaux du cycle de production : *« ce qui est important c'est l'analyse du cycle de vie complet du produit »* (FR 12) ; en essayant d'être pro-actif sur toute la chaîne de production *« en tant que restaurateur, on doit faire attention à ce que l'on produit afin de ne pas trop utiliser les ressources (...) on sait que l'on est dans un secteur où l'on utilise beaucoup de matières premières et qu'il y a beaucoup de gaspillage »* (FR 11). Les franchiseurs les plus engagés optent pour cette vision globale et holistique.
- Au niveau de la supply-chain, toutes les activités liées au transport sont concernées, que ces activités soient externalisées ou intégrées, l'approche écologique des franchiseurs interrogés les incite à concevoir *« le transport le plus écologique possible »* (FR 13).
- Pour le recyclage des produits, certains franchiseurs ont le souci de limiter les déchets, réduire les gaspillages voire de valoriser les produits en fin de vie *« on a deux filiales en interne qui font le recyclage de produit sur la pneumatique, on a nos propres usines de recyclage »* (FR 32). *« on donne les produits invendus ou on utilise les applications comme Phénix »* (FR 02).

Pour beaucoup de réseaux, c'est la nécessité d'afficher la traçabilité amont des produits qui a créé un déclic et a amené le franchiseur à avoir une démarche plus innovante et plus active. Ceci se traduit dans certaines enseignes par un sourcing plus exigeant dans le choix des fournisseurs par exemple pour l'achat de matières premières ou la transformation des produits afin d'obtenir des produits écoconçus avec des matériaux entièrement naturels ou renouvelables. Dans le cadre d'une politique d'achat responsable, le choix des fournisseurs porte alors sur des critères spécifiques figurant dans la chartre d'achat du franchiseur. Cette prise de conscience est apparue naturellement dans les jeunes réseaux, nés après les années 2000. En revanche, cet engagement est apparu plus lentement, dans les réseaux plus anciens, notamment ceux impliqués dans le cycle de production de leurs produits finis (fabrication en propre ou en sous-traitance) ou dans les franchises de services utilisant des produits-

consommables non respectueux de l'environnement (pressing, services automobiles...). Depuis peu, on voit apparaître une démarche éco-responsable dans les franchises de services à la personne.

- Les actions environnementales en point de vente

Les activités environnementales en magasin touchent à des aspects divers comme la conception et l'économie d'énergie du magasin, la gestion des consommables, des emballages, la gestion des invendus etc.

L'aménagement des points de vente est selon certains répondants « éco conçu » et respecte un cahier des charges émanant du franchiseur afin de faire respecter les normes H.Q.E (Haute Qualité Environnementale) exigées par le concept.

Concernant les emballages, tous les réseaux se focalisent sur cette initiative pionnière dans leur démarche RSE dont l'objectif est de « *faire baisser la part d'emballages et de s'orienter progressivement vers des emballages éco-conçus avec des matières réutilisables* » (FR 20).

Il en va de même pour le traitement des invendus ou des déchets qui incombent au distributeur et, de fait, aux franchisés dans leur point de vente afin de lutter contre le gaspillage. Ceci est tout particulièrement vrai dans les réseaux alimentaires ou de restauration, mais aussi de plus de plus dans les secteurs de biens d'équipement comme l'ameublement « *on a essayé de mettre en place un recyclage pour reprendre les vieux meubles de nos clients* » (FR 08).

Pour la gestion des emballages et des déchets, le franchiseur donne le cap et le déploiement opérationnel émane le plus souvent du franchisé en fonction de ses contraintes locales. Ces deux activités présentent des avantages visibles et mesurables car elles donnent la possibilité aux réseaux de réduire leur empreinte carbone.

- Les actions environnementales liées aux clients

On constate que dans les réseaux interrogés, le client est naturellement impliqué dans le cycle vertueux de vie du produit puisqu'il achète et consomme le produit fini. Les changements actuels proviennent des nouveaux comportements des clients et de leurs attentes en matière de traçabilité des produits (informations sur la provenance de produits...). Concernant la gestion des déchets, certains franchiseurs comptent sur la démarche éco-responsable du client pour son déploiement. Dans le secteur de la restauration rapide, un franchiseur nous rapporte « *nos contenants sont soit en carton, soit en bois, le client fait son tri derrière* » (FR 21).

### 3.2.1.2 Les actions RSE sociales décrites par le franchiseur

En matière de RSE sociale, la législation française particulièrement dense impose un nombre conséquent d'obligations faites aux employeurs concernant leurs collaborateurs. Les activités sociales de la RSE sont décidées en comité de direction et pilotées ensuite par le service des ressources humaines au siège du franchiseur. Nous n'avons pas interrogé de responsable R.H. Néanmoins, nous avons pu classer les engagements sociaux décrits par nos répondants, en trois catégories : les actions sociales auprès des salariés, les actions sociales auprès du réseau, les actions sociales auprès des clients et des fournisseurs.

- Les actions sociales auprès des salariés de la tête de réseau

Les actions sociales auprès des salariés du siège sont citées assez spontanément même si elles sont plutôt assurées par le service des ressources humaines. La volonté d'un engagement social profond et structuré au siège relève souvent d'une volonté affichée par le fondateur de

l'enseigne : « *A l'origine les fondateurs ont été soucieux du bien-être des collaborateurs* » (FR 11). Ces réseaux ont été précurseurs, les autres réseaux interrogés ont le plus souvent attendu que la législation les oblige à agir en interne. On note néanmoins des initiatives diverses au niveau des actions sociales : actions incitatives (exemple : avoir un potager au siège, des chèvres/poules...pour sensibiliser les collaborateurs à une démarche plus responsable), actions participatives (exemple : « *on fait participer les collaborateurs à des programmes de congés solidaires qui permettent de faire partir un certain nombre de collaborateurs, volontaires et tirés au sort, à la découverte de projets qui sont soutenus par notre fondation, donc au bout du monde. On a des dispositifs de journées solidaires pour aller, plus local, travailler avec des associations locales* » (FR 07)). L'objectif affiché par les franchiseurs est d'impliquer leurs collaborateurs plus durablement en favorisant les coopérations interpersonnelles car ils savent que les salariés participent pleinement à la réussite du réseau et leur engagement en matière de RSE y est essentiel.

Les enjeux sociaux sont pris en compte avec sérieux par la majorité des réseaux interrogés car ne pas les intégrer présente des risques en termes d'image, de perte de confiance des franchisés et des clients.

- Les actions sociales auprès du réseau

Auprès du réseau, le franchisé joue un rôle crucial pour relayer et adapter dans son entreprise, les engagements de la tête de réseau en matière de pratiques sociales « *l'objectif de notre enseigne c'est d'être sur le bien-être des collaborateurs, il faut que les franchisés œuvrent aussi à leur échelle et que l'on tende tous vers cet objectif social commun* » (FR 02). A titre d'exemple, on peut citer : une politique de recrutement valorisant un ancrage local avec une parfaite égalité des chances et une lutte contre les discriminations, une politique de rémunération supérieure au minimum imposé par la législation, un plan de formation pour chaque collaborateur....Tous ces thèmes sont déclinables au niveau des équipes magasin qui doivent travailler sur les axes impulsés par le siège « *l'inclusion et la diversité* » (FR 12) ; « *un cadre de travail confortant et sécurisant* » (FR 26). Le franchisé doit fournir le même niveau de bien-être à ses salariés que celui transmis par le franchiseur à ses collaborateurs. Ceci est d'autant plus pertinent que l'enseigne est engagée dans une démarche d'E.A.M (entreprise à mission) ou dans un processus de certification B Corp. Ainsi, au sein d'un même réseau, les actions sociales de la RSE peuvent être très hétérogènes et vont plutôt dépendre de la sensibilité de chaque franchisé « *les franchisés qui sont plus sensibles à certaines choses vont accentuer cette partie-là, que ce soit sur la partie écologique, que ce soit favoriser justement la diversité pour donner la chance à une personne qui n'aurait pas forcément la chance d'être embauchée dans une entreprise plus grosse.* » (FR 29).

- Les actions sociales auprès des clients et des fournisseurs

Auprès des clients, « *il s'agit d'être au plus près d'où il se trouve* » (FR 20). Par exemple, dans les enseignes de services à la personne, cette dimension sociale est naturellement au cœur du métier du franchiseur car il faut prendre en compte les aspirations exprimées par chaque client, sans discrimination :

- Exemple d'une franchise de micro-crèches : « *les micro-crèches s'articulent autour d'un projet tourné vers la communication bienveillante, le respect de l'individualité et du rythme de chaque enfant* » (FR 26).
- Exemple d'une franchise spécialisée dans le maintien à domicile : « *quand j'ai créé ma boîte, mon obsession c'était de toucher tout le monde, quel que soit le revenu, quel que soit le statut d'occupation locataire ou propriétaire* » (FR 30).

Auprès des fournisseurs, l'OIT (l'organisation internationale du travail) est largement citée par les réseaux fabricants de produits car elle vise à assurer un travail décent par la promotion d'un dialogue social, de la protection sociale et le respect des normes internationales du travail :

- Exemple d'une franchise alimentaire : « *Nos fournisseurs doivent respecter les normes internationales du travail. En amont, il nous faut assurer de bonnes conditions de travail et ce dans toutes les fermes de cacao avec lesquelles on travaille* » (FR 12). ; « *On essaie de travailler avec des vignerons sans les étouffer ; on va essayer de trouver des partenariats avec les vignerons, on va essayer de travailler avec nos fournisseurs de façon à ce qu'il y ait un équilibre, c'est-à-dire que chacun gagne de l'argent et que chacun puisse vivre* » (FR 06).
- Exemple d'une franchise de restauration rapide : « *le côté social, c'est tout d'abord le respect du producteur local en lui donnant les moyens de se développer, c'est d'avoir une certaine sérénité dans la pratique des prix pour leur donner les moyens de vivre et de pratiquer leurs métiers en respectant toujours l'art de leur métier* » (FR 15).

La crise sanitaire a entraîné des adaptations du réseau vis-à-vis des fournisseurs comme le paiement des fournisseurs sans délai ou le choix de producteurs locaux. L'ensemble de ces verbatims montrent que la dimension sociale est liée à la dimension économique, fondement de la relation franchiseur-fournisseurs. Les franchiseurs ont une responsabilité sociale indéniable vis-à-vis de leurs fournisseurs.

### 3.2.1.3 Les actions sociétales décrites par le franchiseur

La dimension sociétale des actions RSE est du point de vue des franchiseurs moins présente car celles-ci peuvent être longues et complexes à mettre en œuvre. Elles impliquent souvent des prestataires extérieurs et des franchisés volontaires pour les mettre en œuvre sur le terrain : « *avec le temps, on a développé des notions complémentaires à la démarche environnementale initiale, une démarche plus globale qui prenait en compte le fait sociétal* » (FR 11). Nous avons remarqué une confusion dans les termes employés par les répondants et parfois l'absence de distinction entre les pratiques sociales et sociétales. On entend par activités sociétales des activités engagées envers et pour la société comme l'anti-corruption, la santé et la sécurité des clients ou des fournisseurs, la sensibilisation et la pédagogie auprès des consommateurs. Elles peuvent prendre des formes diverses : partenariat, mécénat, participations à des associations et ont un impact territorial sur le plan économique, culturel, évènementiel et en termes d'emplois. A titre d'exemple, citons « *on organise tous les ans, une braderie solidaire à laquelle tous les collaborateurs du siège et des entrepôts peuvent participer, sauf le réseau car c'est difficile à mettre en place avec les franchisés, nous vendons les produits qu'on ne commercialisera pas. Et le restant des produits est donné à une association humanitaire* » (FR 07). Ces actions peuvent également être impulsées de manière volontaire à l'instar de certains collaborateurs, de certains services ou par certains franchisés qui peuvent ainsi revendiquer leur engagement vertueux.

L'engagement sociétal des franchiseurs interrogés s'exprime donc par des partenariats humanitaires, culturels, sportifs ou de santé, et par des actions de solidarité au service d'une société plus humaine et plus solidaire. Ces actions sont soit top-down « *une fois que l'on a valorisé au maximum il y a des produits que l'on ne peut plus commercialiser, et bien au lieu de les jeter on en fait don à une association* » (FR 14) ou au contraire bottom-up « *on participe à des projets d'intégration territoriale* » (FR 08). Les projets d'envergure nationale repris localement par les franchisés (exemples : Téléthon, arrondis en caisse ...) sont soutenus par la tête de réseau.

### 3.2.2 Les actions RSE décrites par le franchisé

Nous reprenons ici l'ordre présenté précédemment même si les franchisés s'expriment en premier lieu sur les actions sociales et sociétales.

#### 3.2.2.1 Les actions environnementales décrites par le franchisé

Les actions environnementales décrites par les franchisés d'enseignes de vente de biens concernent avant tout la gestion au quotidien d'un stock de produits finis, tandis que pour les franchisés d'enseignes de service, le champ d'action du franchisé sur cette dimension est plus limité. Ainsi, dans le cas de la gestion d'un stock de produits physiques, certains répondants agissent sur la logistique, sur les consommables, sur la limitation du gaspillage notamment par une gestion plus efficace et plus responsable des invendus :

- Concernant la gestion des emballages, le plus souvent les franchisés gèrent librement le choix des prestataires locaux en fonction des contraintes locales. Le franchisé s'appuie alors sur les structures locales, notamment dans les centres commerciaux. Parfois le franchiseur assure les enlèvements quand la réglementation l'oblige ou quand il recycle pour lui-même ses propres déchets. Cependant, certains franchisés essaient d'adopter eux-mêmes les bons gestes pour limiter les emballages et être le moins polluant possible « *on essaye de vendre le plus possible de produits nus* » (FE 12)
- Concernant la gestion des consommables, les franchisés sont globalement favorables à une gestion plus responsable, soit parce que ce leur franchiseur le demande, soit parce qu'ils ont cette attitude écoresponsable. Cela passe par la formation de leur équipe à favoriser des gestes plus responsables visant à réduire leur empreinte carbone et réaliser des économies (éclairage régulé, consommation d'eau réduite, usage de papier limité...).
- Concernant la gestion des invendus, les actions solidaires sont liées aux possibilités locales « *on donne les invendus* » (FE 04), « *on utilise l'application Too good to go tous les soirs* » (FE 19) ; « *on utilise Phénix tous les matins* » (FE 03). Certains franchisés suivent les directives du siège si un système d'économie circulaire est contraint par la loi « *une nouvelle loi nous oblige à inciter nos clients à ramener dans nos points de vente les produits usagés* » (FE 33). Ces actions en faveur de l'environnement améliorent l'engagement sociétal de la clientèle locale.

Ainsi, les activités environnementales qui tiennent à cœur des franchisés, s'articulent autour de la lutte contre le gaspillage des invendus, l'optimisation des flux logistiques et des consommables pour baisser l'empreinte carbone (lampe basse consommation, énergies alternatives...) pour arriver à une gestion plus raisonnée des emballages.

#### 3.2.2.2 Les actions sociales de la RSE décrites par les franchisés

Les franchisés interrogés sont avant tout des chefs d'entreprise avec une équipe de collaborateurs à diriger, à motiver tout en respectant les contraintes réglementaires légales et si elle existe, la chartre sociale proposée par le franchiseur. Cet aspect social de la RSE apparaît comme un élément essentiel de l'engagement du franchisé au quotidien. Les partisans d'un management « plus social » vont parfois au-delà de la volonté de leur tête de réseau. Pour eux, la croissance de leur activité s'accompagne d'une politique sociale plus humaine.

- « *Je suis issu de la restauration rapide et un peu blasé de ce milieu-là. Je ne me retrouvais plus d'un point de vue humain dans mes postes précédents et j'ai voulu changer cela avec cette nouvelle franchise* » (FE 17).

- « *Je trouve qu'on a souvent oublié que dans nos entreprises, la vraie force ce n'était pas le client que l'on avait en portefeuille, mais c'est le salarié qui est à côté de nous* » (FE 24).
- « *J'ai 110-115 salariés et aujourd'hui, j'ai l'impression que tout le monde prend du plaisir dans ce qu'il fait. Donc, c'est ma mission première et ça me réjouit* » (FE 24).
- « *Ce n'est pas le tout d'avoir un produit, il faut qu'il y ait du lien social, il faut qu'il y ait beaucoup de choses pour que ça puisse se faire dans de bonnes conditions* » (FE 31).

Cette politique sociale se traduit par des actions concrètes :

- Sur la politique de recrutement « *plus de mixité, une plus grande parité* » (FE 17)
- Sur la politique de rémunération : « *j'ai mis en place cette politique salariale plus volontariste, ça rassure le client. Oui, OK, on paye un peu plus cher notre facturation mais, je sais que le salarié qui vient à mon domicile est mieux rémunéré chez vous. Ça devient un avantage concurrentiel* » (FE 24).
- La charte employeur du franchiseur : « *la charte de bonne pratique de la Charte responsable doit aussi nous conduire à avoir une sorte de ligne de conduite sociale, en termes de qualité de vie au travail, en termes de rémunération, en termes d'encadrement de nos collègues, pour pouvoir aussi progresser à ce niveau-là* » (FE 38).

Certains franchisés n'hésitent pas à vanter les activités sociales du franchiseur auprès de leurs propres fournisseurs « *sur le produit et sur l'humain aussi puisqu'en amont il faut assurer des bonnes conditions de travail. C'est ce que notre PDG fait dans les fermes de cacao avec lesquelles il travaille* » (FE 04). Certains franchisés ayant la possibilité de choisir leurs fournisseurs affichent cette même volonté sociale « *on essaie de travailler avec des vignerons sans les étouffer si vous voulez, on va essayer de trouver des partenariats avec les vignerons, on va essayer de travailler avec nos fournisseurs de façon ce qu'il y ait un équilibre, c'est-à-dire que chacun gagne de l'argent et que chacun puisse vivre* » (FE 06).

Lors des recrutements de collaborateurs, certains franchisés utilisent cet argument social, surtout lorsqu'ils proposent des conditions de travail meilleures que celles imposées par la loi.

Cette politique sociale peut également avoir une incidence positive sur les clients qui sont mieux pris en charge par des collaborateurs plus impliqués.

### 3.2.2.3 Les actions sociétales de la RSE décrites par les franchisés

La dimension sociétale des activités RSE déployées par les franchisés sur leur territoire respectif dépend de la sensibilité et des possibilités qui s'offrent à chacun d'eux. Elles relèvent d'initiatives individuelles entreprises soit par le franchisé lui-même « *c'est un choix personnel, j'ai accès à tout un panel d'associations* » (FE 03) soit par un membre de l'équipe ayant « *la fibre verte* ». Certaines initiatives doivent obtenir en amont l'approbation de la tête de réseau. Les initiatives les plus remarquées sont parfois reprises par d'autres franchisés, parfois déployées au niveau national. A titre d'exemples, citons :

- Des actions tournées vers les clients : dons de divers produits à des associations, de parents d'élèves ou de clubs sportifs... Ces demandes émanent soit des clients « *on propose à nos clients représentant d'écoles, d'associations de parents d'élèves ou clubs sportifs un système de vente des produits dont on fait don où ils vont pouvoir faire des bénéfices. Pour pouvoir financer leur développement ou des projets spécifiques : voyage d'école, d'associations sportives* » (FE 04).
- Des actions tournées vers des populations fragilisées : des maraudes pour les SDF, des associations de femmes battues...

- Des actions locales en faveur du soutien aux fournisseurs locaux en renforçant la proximité du point de vente dans son territoire.

Ainsi la plupart des activités RSE exprimées par les répondants-franchisés sont concrètes, visibles et facilement mesurables. Elles sont le plus souvent intégrées dans les activités du quotidien. Elles contribuent à l'animation des équipes en place et nécessitent parfois une part de pédagogie auprès des clients. Elles font reconnaître le rôle et la place du point de vente du franchisé dans la durée, sur son territoire local que ce soit avec des activités marchandes ou non marchandes. Bien qu'en général couplées à des préoccupations environnementales et économiques, les pratiques « engagées socialement » des franchisés ne visent cependant pas toutes à concilier les attentes de la société civile avec les finalités socio-économiques de leur propre entreprise. Quoiqu'il en soit, les répercussions en termes d'image locale sont bénéfiques pour l'image du franchisé.

### **Synthèse thème 2 : Les actions RSE dans les réseaux de franchise**

La RSE est un sujet d'actualité et peu de réseaux interrogés déclarent ne pas réaliser d'actions RSE. Néanmoins, on note des différences notoires entre les actions décrites par les franchiseurs et celles relatées par les franchisés interrogés. Les franchiseurs évoquent plus spontanément leurs actions environnementales et les franchisés s'expriment sur leurs actions sociales auprès de leurs équipes ou sur leurs actions sociétales entreprises sur leur territoire. Les franchisés engagés dans ces actions solidaires se sentent responsables, autonomes et plus liés aux acteurs locaux.

## **3.3 THEME COMMUN 3 : LES MOTIFS DE L'ENGAGEMENT RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE**

### **3.3.1 Les motifs de l'engagement du franchiseur**

Les motifs d'engagement RSE des franchiseurs interrogés sont variés. Quatorze motifs distincts ont été apportés par les répondants. Ces motifs ont été regroupés en grands thèmes à savoir : le positionnement marketing de l'enseigne, les changements imposés par la loi et le marché, la vocation à mission de l'enseigne, les attentes des consommateurs et l'effet de la crise sanitaire.

#### **3.3.1.1 Le positionnement marketing de l'enseigne**

Le positionnement marketing de l'enseigne correspond à la position différenciante qu'occupe l'enseigne sur son marché face à ses concurrents et en réponse aux attentes de ses clients.

Les valeurs véhiculées par le fondateur depuis la création du concept demeurent des éléments intemporels et fondamentaux du positionnement de certains réseaux. Parmi les arguments cités, on retient :

- « *Le positionnement c'est l'historique de notre société* » (FR 01)
- « *La plupart des idées sont l'histoire des valeurs portées par notre dirigeant et sont forcément partagées par toute l'équipe* » (FR 05).

- « *La marque dès l'origine, dans les années soixante-dix, était très engagée* » (FR 12)

La sensibilité du franchiseur se traduit par une attitude et une conviction affirmée qui ne peut fonctionner de manière isolée au risque de se perdre. Elle demande l'approbation du comité de direction pour être ensuite suivie par le réseau pour le déploiement de la politique RSE : « *c'est dans l'ADN de notre fondateur* » (FR 01, FR07). Les réseaux concernés prônent le plus souvent une démarche RSE intuitive, pas toujours formalisée mais naturelle pour le dirigeant « *c'est quelque chose que l'on porte et que l'on a envie de partager* » (FR 34). Le franchiseur a une vision de son concept et va vivre sa vision en conformité avec ses valeurs en partageant un but commun avec son réseau. La RSE apparaît alors comme un levier clé de leadership du franchiseur qui participe à la confiance que ses collaborateurs lui expriment. Cet engagement durable suppose l'adhésion des clients qui partagent les mêmes valeurs dans l'univers de la marque-enseigne : « *le but de notre engagement RSE c'est de créer de la préférence de marque et que nos clients viennent chez nous car on est une marque engagée* » (FR 07).

### 3.3.1.2 Les changements imposés par la loi et le Marché

L'environnement législatif et macro-économique dicte les évolutions des réseaux de franchise en matière de RSE.

- Le cadre réglementaire

L'évolution du cadre légal amène les réseaux à changer de paradigme en les obligeant à intégrer un axe RSE dans leur stratégie. Pour certains « *le point de départ a été le respect des nouvelles normes et la nouvelle réglementation* » (FR 27). Après la prise de conscience : « *c'est le cadre légal qui nous est imposé et qui du coup nous fait avancer* » (FR 11), les réseaux s'organisent et adoptent une nouvelle stratégie « *il y a deux axes influés par la réglementation : le bien concevoir et le mieux produire* » (FR 11). Certains responsables RSE, présents dans des groupes de grande taille avec plusieurs enseignes, trouvent d'ailleurs que la réglementation reste un moyen contraignant mais incitatif pour faire évoluer les pratiques « *moi, je suis contente quand il y a une nouvelle réglementation* » (FR 11). Le plus souvent, on y trouve des enseignes qui n'anticipent pas et qui adoptent une politique RSE défensive pour lever les pressions sectorielles ou professionnelles qui les obligent à développer de nouvelles normes « *pour la gestion des déchets, on a été mis dos au mur de la RSE* » (FR 18). Les secteurs consultés les plus touchés sont des enseignes traditionnelles de la restauration rapide et du prêt-à-porter qui tardent à se mettre en conformité et gardent un discours très normatif.

- L'environnement macro-économique

L'environnement macro-économique où l'on trouve la pression des consommateurs et le positionnement de nouveaux concurrents, amène des changements stratégiques dans les réseaux de franchise. Ainsi, certains consommateurs montrent une sensibilité plus marquée à « *vouloir consommer différemment* » (FR 09) et « *pour nos clients le principal levier d'intérêt auquel ils sont sensibles, c'est le côté environnemental* » (FR 38). La prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux par les nouveaux entrants sur le marché leur donne souvent un avantage concurrentiel distinctif très apprécié par les consommateurs et les candidats à la franchise.

### 3.3.1.3 La vocation à mission de l'enseigne

La définition de l'EAM et sa raison d'être ont été officiellement introduits par la loi Pacte en 2019, qui définit la raison d'être comme « *des principes dont la société se dote et pour lesquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de ses activités* ». Ainsi un jeune réseau ayant démarré le processus de certification E.A.M, nous dit « *nous avons avec mon associé depuis le*

début, cette fibre sociale et sociétale » (FR 30) ; un réseau international, plus ancien nous dit « nous avons une démarche environnementale qui s'inscrit dans nos gènes et qui s'exprime par un ancrage sur un territoire et a toujours été présent dans nos cultures et nos produits » (FR 14). Cette terminologie d'ancrage local revient dans les propos de différents réseaux interrogés, ayant une volonté d'être reconnus E.A.M. Nos résultats montrent que la réglementation en vigueur agira différemment sur les réseaux en E.A.M car le cadre réglementaire va les aider dans leur mission sans les contraindre « il faut suivre la loi et anticiper la loi car il y a beaucoup d'actions que l'on fait où la loi nous rattrape 3-4 ans après » (FR 32). Ces réseaux auront souvent un temps d'avance sur la réglementation à venir. Un réseau en cours de certification B.Corp nous dit « la démarche EAM et B-Corp à présent, est devenu au fil des ans, de plus en plus exigeante avec d'abord la construction d'une politique RSE, puis une structure permettant de veiller à ce que nos engagements en matières environnementales, sociales, sociétales soient suivis, appliqués et mesurés » (FR 14).

#### 3.3.1.4 Les attentes des consommateurs et l'effet de la crise sanitaire

Les attentes des consommateurs ont évolué bien avant la crise sanitaire notamment dans le domaine alimentaire. Dans ce secteur, nos résultats montrent que certains clients ont changé leurs habitudes d'enseignes fréquentées. Dans d'autres secteurs, les répondants font état, surtout pour les jeunes actifs (25-40 ans) d'une propension à consommer différemment : « les clients cherchent à acheter de manière responsable pour les produits durables dont le meuble fait partie ... la jeune génération est clairement sur ce discours... la dynamique du made in France s'impose pour eux » (FR 08) : « en restauration rapide, nos clients sont sensibles au sourcing local » (FR 21).

La crise sanitaire actuelle a été abordée par les réseaux interrogés. Tous sont unanimes pour parler de l'incidence de l'effet Covid sur leur chiffre d'affaires mais ne font pas toujours le lien avec leur engagement RSE. Ils sont majoritaires à parler de l'impact de la crise sur leur relation avec leurs clients. Les franchiseurs ont dû faire preuve d'adaptation et de flexibilité pour rassurer les clients et donner les outils nécessaires à leurs franchisés pour maintenir leurs activités localement et satisfaire la clientèle. Les clients ont développé une sensibilité plus aigüe vis-à-vis des questions sociales et environnementales et ont parfois développé de nouveaux comportements d'achat, d'où la mise en place d'outils facilitant une écoute active permanente des clients. Les franchisés se sont trouvés tout naturellement au cœur d'une relation de proximité renforcée par l'effet Covid « les franchisés sont les premiers lanceurs d'alerte » (FR 01).

Pour certains réseaux, la crise du covid a ralenti la démarche en ne plaçant plus la RSE comme un axe prioritaire ; pour d'autres réseaux, cette crise a agi comme un accélérateur des tendances « ça permet d'accélérer, déjà prendre conscience et accélérer certains projets d'engagement sociétal » (FR 15). La crise pointe du doigt les enjeux écologiques auxquels sont confrontés les réseaux avec l'accélération de la prise de conscience des clients et le souhait de certains franchiseurs à faire adhérer les franchisés dans le processus de changement de stratégie.

### 3.3.2 Les motifs de l'engagement RSE du franchisé

Les motifs des franchisés sont divers mais on distingue des motifs personnels, des motifs liés à la perception, des motifs financiers, des motifs liés à l'équipe de vente, des motifs liés à l'environnement direct et des motifs liés au réseau.

### 3.3.2.1 Les motifs personnels du franchisé

Les motifs personnels sont variés (personnalité du franchisé, attitude vis-à-vis de la RSE, style de management, expérience professionnelle antérieure... A titre d'exemple, citons : « *La RSE c'est avant tout un état d'esprit, un état d'être* » (FE 39). Ce franchisé spécialisé dans la vente de seconde main, affirme que la démarche est personnelle avant d'être professionnelle. Certains franchisés adoptent une véritable attitude responsable dans la gestion de leur entreprise « *Tous les ans, je réécris la politique commerciale, sur l'année et à deux et à trois ans. C'est-à-dire que je me projette dans l'avenir, je fais l'analyse de ma situation, comment ça se passe, et il y a cinq ans, j'ai mis en place la RSE au niveau du magasin* » (FE 06). L'entreprise du franchisé devient socialement, territorialement, économiquement ancrée. Cette démarche éco-responsable peut générer des gains financiers « *cela fait 6 ans que je trie ma poubelle à titre personnel et professionnel car les déchets cela coûte de l'argent* » (FE 06) ou « *c'est aussi le côté économique qui m'a fait penser à l'écologie. Voilà, c'est-à-dire qu'il faut se poser les bonnes questions. À l'époque, quand j'ai mis ma RSE en place, je me suis dit : il faut que je fasse des économies de carburant* » (FE 06). Certains franchisés ont changé leur discours grâce à leur équipe ayant compris la nécessité de fournir des efforts personnels « *j'ai une équipe qui est plutôt jeune et qui est assez sensible justement à tout ce qui est environnement, etc. Donc le tri ils l'ont adopté tout de suite. Je crois que la nouvelle génération est vraiment beaucoup plus sensible que la mienne* » (FE 21).

### 3.3.2.2 Les motifs liés à la stratégie de l'enseigne et son positionnement

La démarche RSE s'est imposée soit naturellement par l'enseigne car c'était dans l'ADN de son créateur :

- Parce que la dimension sociale est très présente dans l'enseigne « *cette communauté qui se crée entre franchisés et franchiseurs et toute cette entraide qu'il peut y avoir pour la réussite de l'un et de l'autre, puisque c'est une réussite commune en fait* » (FE 24).
- Soit parce que le secteur a imposé très tôt une réglementation RSE « *l'enseigne a très vite été confrontée à ces sujets de pollution et d'environnement...Il a fallu qu'ils trouvent des solutions donc ils sont très concernés depuis le début* » (FE 08).

### 3.3.2.3 Les motifs liés au cadre réglementaire

Pour une franchisée dans une enseigne de pressing « *la pression étatique* » (FE 28), un franchisé en restauration rapide « *la loi qui nous impose le tri des déchets* » (FE 19).

### 3.3.2.4 Les motifs liés aux attentes des clients

Le client joue un rôle essentiel dans le déploiement d'activités par le franchisé et ce quel que soit le secteur d'activité de l'enseigne :

- Un franchisé dans l'alimentaire nous dit : « *le client est clairement depuis quelques années beaucoup plus préoccupé par la composition de ce qu'il achète. On a beaucoup plus de questions* » (FE 04) et un franchisé en alimentaire bio avoue « *on a eu un regain d'activité de plus de 10% en 2020 dû à l'effet covid* » (FE 03).
- Un franchisé dans le meuble relève : « *on ressent de l'inquiétude de la part des clients sur la provenance des produits. (...) Donc les clients sont inquiets en général donc ils posent des questions, c'est plutôt rassurant quand l'entreprise est capable de répondre* » (FE 09).
- Un franchisé dans la cosmétique dit « *Ils sont donc plus regardants sur les formules, ils sont plus regardants sur où ils versent leur argent, qui ils payent en final* » (FE 13).

L'effet crise sanitaire a renforcé certaines attentes des clients en accentuant leur méfiance et leur exigence en matière d'informations de plus précises demandées sur les produits/services proposés par les franchisés.

### **Synthèse thème 3 : Les motifs de l'engagement RSE au sein des réseaux de franchise**

On distingue deux grands types de motifs qui conduisent les réseaux à s'engager dans une démarche RSE : soit l'engagement est contraint et il incombe alors pour la tête de réseau d'être en conformité avec la réglementation en vigueur, soit c'est une démarche volontaire du réseau perçue comme une opportunité et il s'agit alors pour le franchiseur d'impulser une philosophie et une raison d'être écologique, perçue par les franchisés comme le prolongement d'une démarche citoyenne responsable.

## **3.4 THEME COMMUN 4 : LA COMMUNICATION DE LA RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE**

### **3.4.1 La communication de la RSE vue par le franchiseur**

Nos résultats montrent que ce thème ne fait pas l'unanimité au sein des réseaux. Certains franchiseurs se posent la question : « *Faut-il communiquer sur les engagements RSE de l'enseigne ?* » (FR 39). Il s'avère que la communication peut avoir des conséquences négatives pour l'entreprise. Communiquer au sujet de ses efforts en termes de RSE est complexe. Nous présenterons : les motivations et les freins à communiquer, la politique de communication et les types de communication externe et interne.

#### **3.4.1.1 Les motivations et les freins à communiquer selon le franchiseur**

##### **- Les motivations à la communication**

Les enseignes interrogées sont nombreuses à s'interroger sur la façon de témoigner efficacement sur leurs engagements RSE. Le contenu des messages et les canaux de communication choisis sont déterminants. Faire connaître les bonnes actions de l'enseigne peut avoir un effet positif sur l'attitude des consommateurs mais ceci ne semble pas automatique.

##### **- Les freins à la communication**

Certains réseaux s'abstiennent de toute communication verte « *on considère que quand on est authentique dans certaines valeurs, on n'a pas forcément besoin de les autoproclamer* » (FR 15). Pour d'autres, la volonté de « verdir » leur image peut se traduire par des comportements opportunistes pouvant vite être qualifiés de *greenwashing* par les médias. A l'heure des réseaux sociaux, c'est un élément à ne pas négliger. Ainsi certains franchiseurs déclarent se concentrer sur les preuves plutôt que sur les discours « *on ne communique pas parce qu'on n'a pas trouvé le bon fil conducteur, on agit* » (FR 36) car ils veulent éviter toute stratégie de récupération « *on veut éviter les coups de com.* » (FR 02). Les messages sur la démarche RSE sont le plus souvent discrets même si la tête de réseau est par ses actes résolument dans l'action. En cas de non-respect d'un engagement RSE, les risques réputationnels peuvent s'avérer dévastateurs pour les enseignes concernées.

#### 3.4.1.2 La politique de communication du franchiseur

La communication revient au responsable RSE quand ce poste existe ; il est parfois rattaché directement à la direction communication notamment dans certains grands groupes interrogés. Dans les autres réseaux, en l'absence d'un responsable RSE, la communication est pilotée par le marketing ou la communication. Les réseaux qui communiquent, privilégient leur site internet ou leur intranet pour diffuser des informations en continu sur leurs actions. Certains réseaux le font de manière événementielle à l'occasion de temps forts bien ciblés ; d'autres réseaux, souvent les plus structurés en matière de communication RSE profitent de l'existence de labels ou de leur fondation pour communiquer sur leurs actions.

Les réseaux ont à leur disposition deux types de communication : la communication externe et la communication interne.

#### 3.4.1.3 La communication externe

En externe, quand le réseau communique, l'objectif affiché est la recherche d'une plus grande visibilité auprès des franchisés, clients et autres parties prenante : « *Notre prise de parole n'est pas commerciale en RSE, nous ce qu'on préfère pour l'instant, c'est qu'effectivement nos salariés, nos franchisés soient comment dirais-je plutôt des porte-paroles, des ambassadeurs, plutôt que voilà qu'on le revendique d'une autre manière* » (FR 37). Le bouche-à-oreille constitue alors une composante de l'engagement des parties prenantes qui peuvent ainsi recommander davantage l'entreprise en valorisant la démarche RSE : « *être plus visible, créer plus d'interactions, amener nos franchisés à être plus en action et en contact direct avec la RSE* » (FR 02).

Vis-à-vis des partenaires impliqués dans le cycle de production des produits, la communication a pour objectif premier de renforcer leur sensibilité aux pratiques environnementales, de partager les actions de l'enseigne et de les faire adhérer. Auprès des clients, les franchiseurs commercialisant leurs propres produits déclarent que les contenus de communication RSE portent sur les produits (informations sur la traçabilité, l'origine du produit, la transparence du cycle de production...) et sur les opérations de branding de la marque-enseigne. Auprès de la clientèle, la volonté en interne est souvent une découverte naturelle par le client de l'engagement de l'enseigne « *quand on incarne quelque chose, le consommateur va le découvrir par lui-même et il n'en est pas forcément conscient* » (FR 15). Plus l'engagement environnemental, social ou sociétal fait partie de l'ADN de l'enseigne, plus la reconnaissance naturelle par les partenaires sera présente. Pour les clients en quête de sens et avides d'informations, certains réseaux n'hésitent pas changer leur communication pour renforcer l'attachement de leurs clients « *le consommateur aime, au-delà de ce qu'il mange, il aime bien connaître l'histoire aussi et les valeurs des enseignes dont il consomme le produit* » (FR 15).

#### 3.4.1.4 La communication interne

En interne, la communication sur la RSE a pour objectif d'amener les collaborateurs à se familiariser avec les thèmes de la RSE et créer des synergies entre les métiers. Il faut apporter la preuve avant de communiquer et la communication n'est pas automatique « *la RSE c'est intégrer la démarche RSE dans une culture d'entreprise environnementale, sociale et sociétale ; ce n'est pas juste je communique* » (FR 38). Certains grands réseaux matures ayant un service communication dédiée à la RSE organisent plusieurs fois dans l'année, des temps forts pour communiquer sur les avancées RSE de l'enseigne. Ce service « *communication corporate* » choisit les bons thèmes et donne la bonne tonalité des communications qui peuvent ensuite être reprises par le réseau. La cohérence des actions et la concertation sont alors indispensables pour avoir une communication unique. La directrice RSE communication d'un grand groupe de textile français regroupant différentes marques nous dit « *si tout le monde fait*

*de la RSE sur ce qui l'intéresse, c'est très difficile de communiquer nationalement sur les actions engagées » (FR 11).*

### **3.4.2 La communication de la RSE vue par le franchisé**

Le discours des franchisés interrogés sur le thème de la communication converge avec les réponses apportées par les franchiseurs. En effet, la volonté de ne pas communiquer fait l'unanimité des répondants surtout quand il s'agit d'activités RSE relevant de la dimension sociale ou sociétale, soit par discrétion, soit par souhait de ne pas brouiller l'image du point de vente qui doit avant tout vendre.

- « *Je ne veux pas communiquer sur nos actions d'aide auprès d'associations sur Facebook, je ne le fais pas et je n'y tiens pas* » (FE 04).
- « *Je trouve ça maladroit de communiquer sur les associations à qui je donne des produits, ce n'est pas une action marketing* » (FE 37).
- « *On est commerçant, on est là pour vendre. On n'est pas là pour donner, il ne faut pas, si on se détourne de cet objectif, on est perçu avec méfiance* » (FE 04).

Pour d'autres franchisés, comme pour les franchiseurs, le manque de connaissance des activités relevant d'une démarche RSE explique pourquoi ils ne communiquent pas dessus « *On a cette démarche RSE au quotidien, sans le définir et sans le dire : j'ai une démarche RSE, mais finalement quand on liste les différentes choses qu'on fait dans notre quotidien, on se rend compte que ce sont des démarches RSE* » (FE 21). Certains franchisés informent leur clientèle des efforts entrepris dans leur magasin « *je commence à en parler à mes clients, je le mets sur mon site internet, j'essaie de le montrer aussi au magasin, je mets des panneaux sur la livraison électrique, sur le recyclage* » (FR 06).

#### **Synthèse thème 4 : La communication de la RSE au sein des réseaux de franchise**

Les résultats obtenus sur le thème de la communication montrent que ce sujet est particulièrement sensible en RSE ; plus le réseau est structuré en termes de stratégie RSE et plus la communication devient responsable, cadrée et contrôlée par la tête de réseau. La communication devient alors une fonction support à la démarche globale RSE.

### **3.5 THEME COMMUN 5 : LE MANAGEMENT DE LA RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE**

Le management de la politique RSE s'inscrit dans le cadre général managérial propre à chaque réseau de franchise : même si le réseau est constitué de franchisés dits entrepreneurs indépendants, tous les points de vente représentent la même enseigne et le franchiseur est garant de l'unicité du réseau. Pour les réseaux ayant mis en place un cahier des charges spécifiques aux pratiques de la RSE en interne, celui-ci sert de cadre pour faciliter le déploiement opérationnel et le management de la politique RSE voulue. Cet aspect sera traité à travers :

- Le management de la RSE vu par le franchiseur,
- Le management de la RSE vu par le franchisé

#### **3.5.1 Le management de la RSE vu par le franchiseur**

Une distinction apparaît clairement dans nos résultats entre les réseaux qui n'ont pas de référent RSE et les autres. Quand les réseaux n'ont pas de référent, l'activité RSE, si elle existe, est répartie entre les différentes directions métiers concernées. Ainsi, certains entretiens ont été

menés simultanément avec le PDG, le responsable qualité et le directeur réseau car tous étaient impliqués dans les actions RSE.

Pour d'autres réseaux, l'activité RSE peut être une fonction support ou une fonction stratégique. Dans le premier cas, cette fonction est le plus souvent rattachée au service communication, exceptionnellement au service marketing-innovation. Dans le second cas, cette fonction constitue une direction stratégique, rattachée à la direction générale. Pour les réseaux interrogés appartenant à un groupe déployant différentes enseignes ayant chacune une direction propre, il peut exister une direction RSE groupe qui transmet le cadre de la politique RSE globale et la présence d'un référent RSE rattaché à chaque enseigne dont le rôle est de décliner les orientations du groupe.

Plus précisément, nos résultats montrent que lorsque le référent RSE dépend du service communication, son rôle consiste plutôt à valider les projets ou partenariats proposés par les services du siège ou les franchisés localement. Quand le référent RSE est rattaché au service qualité, ses missions sont plus orientées sur l'environnement. Il intervient alors en support sur les différents métiers liés au cycle de production du produit ainsi qu'auprès des parties prenantes pour des fonctions de pédagogie et de contrôle. Quand la fonction RSE devient une direction à part entière, rattachée à la direction générale, le directeur RSE devient l'homme-orchestre de la démarche : il conçoit, impulse, déploie la stratégie RSE *« notre directeur RSE donne la vision d'ensemble, anime l'ensemble des métiers surtout que l'on a de plus en plus d'expertises dans les différents métiers »* (FR 07). Sur le terrain, ce directeur RSE peut s'entourer de référents - ambassadeurs RSE qui vont remonter les informations du terrain et intervenir avec lui en région *« dans les réunions trimestrielles, chacun va partager ses avancées ce qui permet au directeur RSE de s'assurer que tout le monde bouge et que tout le monde va dans le même sens, et de partager, piloter l'avancement de notre stratégie »* (FR 07).

Progressivement la démarche RSE dans les réseaux interrogés devient un élément clé de la culture de l'entreprise, elle se veut collective, transversale et implique l'ensemble des métiers. Elle s'appuie sur des relais en interne ou en externe qui sont des correspondants, des ambassadeurs... Néanmoins la dimension sociale de la RSE échappe à la règle puisque la spécificité du volet social tant juridique que managérial reste le plus souvent une fonction du service des ressources humaines.

#### 3.5.1.1 Les relations franchiseur – franchisé dans le management de la politique RSE

Les réseaux interrogés engagés dans un processus de déploiement de leur stratégie RSE mettent en place un management spécifique pour accompagner leurs franchisés *« il convient d'outiller les franchisés, les structurer, leur donner les rênes et les mettre sur les rails pour les aider à améliorer leur empreinte environnementale et sociale »* (FR 01). Trois modes de management apparaissent : (a) un mode descendant du franchiseur vers ses franchisés, (b) un mode ascendant du franchisé vers le franchiseur et (c) un mode coconstruit entre le franchiseur et les franchisés.

- Mode de management descendant du franchiseur vers ses franchisés

Les franchiseurs interrogés sont d'accord sur le fait que *« le franchisé doit s'inscrire dans les missions du franchiseur et les décliner »* (FR 14). Ce principe fondateur de la franchise s'applique à la politique RSE *« les consignes partent du siège »* (FR 12). Le discours est parfois très cadré :

- « *C'est du top down de base qui s'appuie sur de vraies valeurs fondatrices depuis l'origine de l'enseigne* » (FR 14)
- « *Le franchisé n'est que la suite logique de ce qui est fait au siège. C'est la vitrine de ce qu'on fait.* » (FR 02).

Certains franchiseurs mettent l'accent sur le rôle du franchisé localement car ils sont moteurs auprès des clients et transmettent des messages forts : « *le franchisé doit aussi tenir le même discours RSE auprès de ses clients* » (FR 08). Certains réseaux justifient l'absence d'initiatives locales RSE par les franchisés par le manque de disponibilités. Pour d'autres réseaux, cette démarche descendante simplifie le processus et permet au franchiseur d'avoir un déploiement uniforme et rapide dans tout le réseau « *on a cinq missions qui sont dans nos statuts, qui sont consultables Et ce que l'on demande à nos franchisés, c'est de s'inscrire dans ces missions-là, puis de les décliner* » (FR 14). Cette démarche managériale imposée peut permettre au franchiseur de contourner les résistances des franchisés.

- Mode de management ascendant du franchisé vers le franchiseur

La plupart des réseaux n'imposent pas à leurs franchisés leur participation à des actions RSE auprès d'associations locales. Ces actions sont le plus souvent choisies librement par les franchisés en fonction de leur sensibilité RSE et des possibilités sur leurs territoires respectifs. En revanche, les opérations nationales sociétales (exemples : arrondis en caisse, opération Téléthon...) sont presque toujours déployées simultanément dans tous les points de vente. Le management de ces actions se veut plus normatif. C'est le cas aussi des actions environnementales décidées par la tête de réseau sauf si elles requièrent l'accord de partenaires locaux (gestion des déchets ou des consommables par exemple). La démarche se veut alors plus incitative « *l'idée c'est que nos franchisés soient en interaction et l'on va les pousser à être en interaction avec leur écosystème local* » (FR 02).

Dans certains réseaux, les franchisés se sentent contraints d'entamer cette démarche ascendante RSE notamment quand ils se retrouvent frustrés par le manque d'actions menées à l'échelle du réseau. Certains évoquent la méconnaissance de leurs initiatives locales par leur tête de réseau ; ils vivent ceci comme un sentiment d'exclusion et regrettent que leur capacité à faire rayonner leur point de vente localement, ne soit pas plus remarquée au niveau national.

- Mode de management coconstruit entre le franchiseur et les franchisés

La majorité des réseaux consultés essayent d'avoir une démarche coconstruite de façon à partager les bonnes pratiques des franchisés. Cette démarche est essentielle pour prendre en considération les attentes et les remarques des clients sur les évolutions à apporter à la politique RSE. Le franchisé est un maillon clé car il est en écoute permanente avec ses clients « *nos franchisés ont une vision directe des consommateurs, ce sont des leviers d'alertes* » (FR 02). Tous ces échanges favorisent l'intégration des préoccupations liées à la RSE et tendent à réduire l'asymétrie d'informations entre la tête de réseau et les points de vente. Ils contribuent aussi à une meilleure adhésion du réseau et aident à mieux faire accepter les fondamentaux de la RSE en levant les doutes et les résistances. Enfin, il nous montre à quel point le réseau est à la fois un terreau de diffusion et de suggestion des pratiques RSE dépassant la tête de réseau.

#### 3.5.1.2 L'autonomie des franchisés dans les actions RSE (vue par le franchiseur)

D'après les franchiseurs interrogés, les franchisés sont plus ou moins engagés dans la dynamique RSE sur leurs territoires respectifs. Leur sensibilité et leur engagement envers la RSE vont influencer leurs choix d'actions locales. Nos résultats montrent que cette autonomie peut parfois

s'exercer à l'intérieur d'un cadre fixé par le franchiseur ou d'un cahier des charges très précis. Cette marge de liberté parfois restreinte peut se retrouver à différents niveaux :

- Au niveau environnemental : par exemple si le contrat de franchise autorise le franchisé à effectuer un pourcentage d'achats de produits extérieurs *« on ne valide pas totalement les achats extérieurs des franchisés mais on leur demande que les fournisseurs choisis aient la certification bio »* (FR 01).
- Au niveau social : en essayant de développer un baromètre social *« en réalisant des audits sociaux qui nous permettent d'avoir une espèce de Screenshot de l'état du réseau et de leur sensibilité, afin de pouvoir essayer de faire progresser certaines parties avec la charge entre autres, mais ce n'est qu'un début, et en essayant derrière de continuer à aller plus loin grâce au baromètre social »* (FR 38) en cultivant le bien-être au travail *« la responsabilité que j'ai vis-à-vis de mes collaborateurs, en tant que chef d'entreprise pour qu'ils fassent une mission qui leur plaise, une mission où ils puissent s'épanouir »* (FR 24) ou en adoptant une politique salariale personnalisée *« les métiers d'aide à domicile sont extrêmement dévalorisés en France, donc j'essaye de revaloriser aussi un peu ce métier à la fois vis-à-vis de la population, mais aussi sur leur bulletin de salaire »* (FR 24).
- Au niveau sociétal : *« la recherche d'associations locales fait partie des attributions des franchisés d'où l'importance d'avoir des franchisés impliqués dans la démarche globale RSE »* (FR 12).

Enfin, certains réseaux n'accordent aucune autonomie à leurs franchisés car le cadre de la politique globale n'est pas assez défini et le cahier des charges en cours de réalisation.

### **3.5.2 Le management de la RSE vu par le franchisé**

Les franchisés interrogés montrent que selon la stratégie RSE déployée par la tête de réseau, le rôle assigné au franchisé est différent.

- S'il s'agit d'une démarche impulsée par la tête de réseau de façon descendante, le franchisé va devoir appliquer les consignes qui partent du siège. Son rôle sera aussi pédagogique car il devra donner du sens à ces actions pour les expliquer à son équipe.
- S'il s'agit d'activités RSE mises en œuvre par le franchisé en toute autonomie, son engagement sera différent et dépendra surtout du niveau d'autonomie accordée par son franchiseur. Cette démarche pourra donc être ascendante avec un franchisé qui propose des actions approuvées ensuite par le franchiseur, et peut-être ensuite généralisées. Certains réseaux ont tendance à approuver les initiatives de certains de leurs franchisés sans chercher à s'en inspirer pour le reste du réseau. Nos résultats montrent que l'autonomie des franchisés est importante pour le choix d'actions locales ciblées grâce à leur connaissance plus fine de l'environnement local (exemples : travail associatif, rémunération plus équitable d'agriculteurs locaux, jobs proposés à des étudiants, mécénat...). Les franchisés les plus sensibilisés à la RSE parviennent à dégager du temps pour trouver les bons interlocuteurs locaux avec lesquels ils vont signer des partenariats durables. Cette autonomie s'exprime parfois dans les activités environnementales si le franchisé a une liberté contractuelle dans le choix de son assortiment produit. Les activités sociales sont plus fréquentes car le franchisé en tant que commerçant indépendant gère son équipe de vente comme il le souhaite. Elle s'exprime chez les franchisés les plus engagés en tant que citoyen responsable dans des activités locales à vocation sociétale.

## Synthèse thème 5: Le management de la RSE au sein des réseaux de franchise

On constate une grande hétérogénéité des organisations managériales des réseaux dans le management de la RSE. Le management est le plus souvent descendant, asymétrique et peu construit. Ce management qui ne peut plus se faire en silos : les relations franchiseur–franchisés sont essentielles pour sceller les bases de cette politique RSE : toute action RSE pensée au niveau de la tête de réseau sera déclinée chez les franchisés qui sont les ambassadeurs de l’enseigne. Les initiatives des franchisés les plus engagés en tant qu’entrepreneurs autonomes s’expriment dans des activités RSE sociales parce qu’ils sont des commerçants indépendants et des activités RSE sociétales car ils sont ancrés dans leur communauté

### 3.6 THEME COMMUN 6 : L’IMPACT DE LA RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE

#### 3.6.1 L’impact de la RSE pour le franchiseur

Les impacts de la RSE pour le franchiseur Les impacts de la RSE sont divers, nous les avons regroupés en quatre catégories: l’impact sur la stratégie de l’enseigne, l’impact sur les collaborateurs et les franchisés, l’impact sur les indicateurs de performance du franchiseur et l’impact sur les parties prenantes externes.

##### 3.6.1.1 L’impact de la RSE sur la stratégie de l’enseigne

Nos résultats montrent que progressivement les réseaux interrogés acquièrent de la maturité dans leurs actions RSE : les actions isolées au départ gagnent au fil des ans, en cohérence jusqu’à s’intégrer parfaitement dans le cahier des charges du franchiseur avec des objectifs cohérents d’ordre environnemental, social ou sociétal. L’impact sur la stratégie est proportionnel à l’investissement du réseau dans cette dynamique et s’inscrit dans un temps long :

- Les actions isolées et sporadiques concernent les réseaux qui ont une approche négative de la RSE et ne pensent ne rien faire en la matière.
- Les actions coordonnées au niveau de certaines dimensions (environnementale, sociale ou sociétale) ou au niveau de certains métiers dans l’entreprise, ou encore par les franchisés les plus engagés, nous montrent que pour ces réseaux, la RSE devient un levier de changement avec un engagement de plus en plus affirmé de la tête de réseau. Le réseau cherche alors à prioriser ses actions et « *positionner les énergies au bon endroit pour avoir une cohérence des actions* » ( FR 39).
- Les actions centralisées sont totalement coordonnées avec la stratégie globale de l’entreprise. La stratégie évolue puisque la RSE devient transversale et apparait dans tous les axes stratégiques. La RSE devient un sujet traité par les directions métiers présentes aux comités de direction. Cette évolution longitudinale est liée à la maturité acquise progressivement par le réseau dans son engagement RSE « *on pensait bien faire les choses mais en fait, on n’allait pas au bout* » ( FR 31). L’objectif E.A.M est un objectif facilement atteignable pour certains réseaux interrogés car le fondement d’une telle mission est déjà là « *vous avez une gouvernance transparente, participative dans*

*laquelle vous avez des collaborateurs impliqués dans les décisions que ce soit au comité de direction ou au comité de mission » (FR 14).*

#### 3.6.1.2 L'impact de la RSE sur les collaborateurs au sein de la tête de réseau et les franchisés

Concernant les salariés, trois idées apparaissent dans nos résultats : le bien-être des salariés, l'ouverture d'esprit, la sensibilité des salariés. Certains réseaux ont démarré leur démarche de sensibilisation auprès de leurs collaborateurs pour faire changer les habitudes et agir différemment au quotidien, le but étant de faire acquérir une attitude « verte » prompte au changement de paradigme de l'enseigne. Pour les réseaux ayant une stratégie RSE bien établie, le profil des collaborateurs recherchés tient compte de critères en phase avec la culture RSE de l'enseigne *« nous souhaitons grâce à notre politique RSE, attirer de nouveaux talents »* (FR 14). Concernant les franchisés interrogés, cet impact est bien présent. Il justifie le besoin de pédagogie dont le franchiseur doit faire preuve pour faire adhérer ses franchisés à la dynamique RSE *« la mise en place d'une politique RSE c'est aussi trouver cet équilibre pour que le franchisé cela ne lui coûte pas plus et qu'il ne sente pas cela comme une contrainte »* (FR 20). Le franchisé doit s'approprier les principes RSE du franchiseur, l'objectif est de le responsabiliser tout en lui apportant les outils nécessaires pour qu'il ait envie de les utiliser dans son management. Les indicateurs de mesure peuvent jouer un rôle dans l'acceptation de la mission qui est confiée aux franchisés pour qu'ils y consacrent du temps car comme nous le rappelle un réseau *« le but ce serait que tous les franchisés puissent sentir que RSE et Business sont en adéquation »* (FR 38). Or pour beaucoup de franchisés, la RSE est difficilement compatible avec la performance de leur activité.

#### 3.6.1.3 L'impact de la RSE sur les indicateurs de performance du franchiseur

C'est l'impact que le logiciel Nvivo propose en premier dans son arborescence. Il implique directement les fournisseurs, un acteur essentiel de la politique RSE. Comme nous l'avons vu précédemment, certains réseaux présentent les contours de leur politique RSE en termes *« d'actions définies dans le cahier des charges et déclinées en plan d'actions pour atteindre les objectifs fixés »* (FR 02). Les indicateurs de mesure sont donc faciles à mettre en place, que ce soient des métriques quantifiables ou des indicateurs permettant d'évaluer la qualité des actions dans des domaines extra-financiers. Pour certains réseaux, la réalisation d'un rapport annuel RSE les amène à mesurer leurs actions RSE pour voir l'évolution dans le temps. La présence d'indicateurs de performance est importante pour montrer aux franchisés que RSE et business ne sont pas incompatibles. Certains services de Ressources Humaines des réseaux interrogés ont mis en place des indicateurs sociaux pour voir comment les actions sociales progressent et améliorent les conditions de bien-être au travail.

#### 3.6.1.4 L'impact de la RSE sur les parties prenantes externes

Concernant les fournisseurs, l'impact de la RSE est systématiquement cité car les réseaux qui cherchent agir sur la dimension environnementale. Il s'agit de réseaux souhaitant avoir une meilleure maîtrise sur le cycle de production de leurs produits pour avoir un meilleur suivi de la traçabilité des produits, l'origine de produits et disposer de toutes les informations utiles pour le consommateur. Cela se traduit souvent par la mise en place d'une relation responsable et éthique avec les fournisseurs se traduisant dans le cahier des charges des réseaux concernés par une exigence forte en faveur d'achats plus responsables. Certains réseaux vont jusqu'à *« demander à leurs fournisseurs une démarche de conversion »* (FR 05) afin d'obtenir une plus grande maîtrise des risques fournisseurs encourus et allant parfois jusqu'à les accompagner dans leur mutation (FR 07, FR 08).

Concernant les clients, le franchiseur a un devoir d'écoute des clients. Certains réseaux à la suite de la crise sanitaire ont renforcé leurs dispositifs d'écoute de leurs clients pour être encore plus près de leurs préoccupations environnementales et sociales : *« notre devoir vis-à-vis de notre clientèle c'est le respect de nos clients, de ne pas porter de jugement et de comprendre »* (FR 26). Le devoir de l'enseigne c'est aussi *« de les aider à consommer autrement »* (FR 07).

En franchise, on intègre également comme parties prenantes, les bailleurs, les acteurs sur les territoires locaux, les institutionnels, les professionnels issus du secteur d'activité de l'enseigne... Les réseaux évoquent des relations de coopération plus ou moins étroites avec l'ensemble de ces acteurs. Chaque partie-prenante va s'impliquer si elle perçoit une partie de la richesse créée. L'enjeu pour les réseaux est de dialoguer avec les parties prenantes pour leur montrer les actions réalisées par l'enseigne. L'attention portée par les réseaux aux diverses parties prenantes est normale et répond aux exigences d'une participation plus active des acteurs impliqués pour arriver à se coordonner ensemble.

### 3.6.2 L'impact de la RSE pour le franchisé

Les activités RSE déployées par les franchisés sont ainsi des activités simples et concrètes du quotidien. Elles ont plusieurs impacts significatifs : sur le management de son équipe de vente, sur la relation client, sur l'insertion du franchisé sur son territoire, sur sa fierté d'appartenance au réseau, sur les indicateurs économiques de son entreprise.

#### 3.6.2.1 L'impact des actions RSE du franchisé sur le management de son équipe de vente

L'idée qui ressort en premier est le bien-être au travail voulu par le franchisé pour chaque membre de son équipe : *« l'impact il est plus sur la démarche RSE parce que l'on a envie de faire c'est pour le salarié et ensuite pour le client »* (FE 24). Comme nous le raconte ce franchisé de services à la personne d'aides à domicile *« si on a moins d'absentéisme, moins d'accidents du travail et moins de turn-over, on accorde plus de temps à d'autres tâches parce que si les équipes en agences prennent moins de temps à organiser les remplacements, on a alors du temps supplémentaire pour d'autres tâches qui sont plus à valeur ajoutée »* (FE 24)., pour ce franchisé, le fait de mieux rémunérer les agents de service et de respecter leur temps de pause, cela engendre une meilleure implication au travail et par conséquent moins d'absentéisme et une meilleure satisfaction client. Il y a une confiance qui s'installe entre les salariés *« j'oublie un peu les fiches de poste standardisées, chacun construit ses missions et on se répartit les tâches entre nous parce qu'encore une fois le but, c'est de faire avancer uniquement l'entreprise et surtout qu'on prenne beaucoup de plaisir à ce que l'on fait »* (FE 24). *« Je pense que le premier impact que je vois c'est le bien-être de mes salariés »* (FE 37).

#### 3.6.2.2 L'impact des actions RSE du franchisé sur la relation client

La RSE permet d'entretenir avec ses clients une relation profonde accroissant leur fidélité au travers de leur identification à celle-ci : *« quand j'ai mis en place la RSE, j'ai mis en place la livraison avec un véhicule électrique. L'impact sur mes clients a été énorme, une vraie prise de conscience et une évidence »* (FE 06). En revanche, certains franchisés valorisent et partagent leur engagement personnel et entretiennent une écoute attentive à leur clientèle *« En RSE l'important pour moi c'est l'honnêteté, c'est le rapport qu'on a avec les clients, le respect qu'on a envers eux »* (FE 39). Pour faire adhérer les clients, certains franchisés engagés dans une démarche plus responsable communiquent sur leurs actions personnelles et relayent les actions de leur tête de réseau *« si demain si le siège met en place des messages forts de RSE, c'est à nous de les communiquer. Et puis d'éduquer notre clientèle on leur disant voilà, sachez que chez nous voilà, quand on allume, on s'engage à, à ce que 90 % des lumières soient vertes, c'est*

*de l'énergie verte, » (FE 39). Le processus est long car il faut « éduquer » la clientèle « depuis six ans on fait attention et les clients le voient aujourd'hui » (FE 06) même si les actions s'avèrent sans effet significatif au départ « maintenant que nous avons des sandwiches bios, il faut former le client et encore faut-il que le client soit un peu sensible à ce sujet-là. Ça tend à s'améliorer même si ce n'est pas encore gagné » (FE 16). Cependant, pour certains franchisés le critère RSE n'est pas essentiel dans le choix du client « Je pense que les clients nous choisissent parce qu'on est présent localement, on fait beaucoup de marketing local, de marketing national, de publicité, etc. Alors nous, une fois qu'ils sont chez nous, dans des newsletters qu'on peut leur envoyer, on fait savoir quelles sont nos actions, mais je ne pense pas qu'ils nous choisissent pour notre politique RSE » (FE 23).*

#### 3.6.2.3 L'impact des actions RSE du franchisé sur son territoire

Certains franchisés assurent une fonction de lobbying auprès des acteurs locaux qui sont soit des partenaires intervenant dans l'écosystème du franchisé, soit des acteurs exerçant la même activité localement : *«Faisant partie de plusieurs réseaux professionnels sur Rennes, cette question du tri des déchets est un sujet récurrent que l'on discute avec la CCI, avec Rennes Métropole, avec différents organismes sur lesquels on est effectivement doté et puis c'est à l'ordre du jour assez régulièrement » (FE 21).* Les actions sociétales auprès des associations locales sont aussi un vecteur très important d'insertion territoriale du franchisé et donc de l'enseignement.

#### 3.6.2.4 L'impact des actions RSE du franchisé sur sa fierté d'appartenance au réseau

Les franchisés interviewés qui multiplient des initiatives RSE au niveau des activités de gestion de leur point de vente (exemple : gestion de l'offre ou management de l'équipe) semblent témoigner d'une plus grande fierté d'appartenance au réseau : *« on partage les mêmes valeurs, pas uniquement les valeurs business mais les valeurs liées à l'écologie » (FE 09).* Cette autonomie laissée au franchisé peut alors contribuer à renforcer son niveau d'implication et sa confiance envers son franchiseur et peut servir d'exemple pour les autres franchisés : *« aujourd'hui, je fais mes livraisons en véhicule électrique, on a des collègues qui font les livraisons à vélo. Vous voyez, tout ça c'est l'esprit, c'est cet esprit-là qu'il faut développer » (FE 06).* *« La recherche des associations locales cela fait partie des attributions du magasin, d'où l'importance d'avoir des franchisés impliqués dans les démarches RSE » (FR 12).*

#### 3.6.2.5 L'impact de la RSE sur les indicateurs économiques du franchisé

Les actions concrètes menées par les franchisés se traduisent par des éléments facilement mesurables comme la baisse des arrêts maladie et du nombre d'accidents du travail, le turn-over plus lent des salariés, la part des produits bios vendus... *« l'économie c'est aussi la rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire que la RSE ne doit pas être un élément contraire au bon fonctionnement d'une entreprise, ça c'est évident. Au contraire, ça doit venir justement en essayant de faire un effort sur les ressources, sur l'avenir, c'est trouver quelque chose d'économique pour pouvoir que l'entreprise perdure » (FE 06).* Comme nous l'avons vu avec les résultats des franchiseurs, tous ces marqueurs sont essentiels pour faire adhérer les franchisés à la politique nationale RSE engagée par le franchiseur et faire comprendre que pérennité économique et RSE ne sont pas incompatibles mais complémentaires.

### Synthèse thème 6: L'impact de la RSE au sein des réseaux de franchise

Le déploiement passe par la responsabilisation des partie-prenantes pour que chacune utilise dans ses activités propres les principes RSE de la tête de réseau. Nos résultats montrent que l'objectif attendu par le franchiseur est la recherche de plus de cohérence et de cohésion entre

les parties prenantes dans le déploiement de sa politique RSE. L'engagement de chaque franchisé et son implication localement sont indispensables pour y parvenir.

### **3.7 THEME COMMUN 7 : LES DIFFICULTES RENCONTREES DANS LE DEPLOIEMENT DE LA RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE**

#### **3.7.1 Les difficultés rencontrées par le franchiseur**

Au cours des entretiens, un certain nombre de difficultés ont été relatées par les franchiseurs. Celles-ci montrent toute la difficulté pour les réseaux à mettre un contenu derrière le paradigme RSE et de pouvoir débiter un processus de formalisation cohérent et structurant pour le réseau. Sur cette base, nous avons classé les difficultés en quatre catégories :

- Les difficultés liées à la formalisation de la politique RSE globale,
- Les difficultés liées à l'engagement des franchisés, des clients, des fournisseurs et des autres partenaires,
- Les difficultés liées au manque de visibilité des actions entreprises,
- Les difficultés liées au coût financier des actions menées.

##### **3.7.1.1 Les difficultés liées à la formalisation de la politique RSE globale**

Pour les réseaux engagés depuis plus de dix ans dans le processus RSE, soit parce que le fondateur avait dès l'origine cette sensibilité RSE, soit parce que la réglementation a contraint très tôt le réseau, soit parce que la loi exige la rédaction d'un rapport annuel, les actions sont identifiées et permettent de formaliser la stratégie : *« On a essayé de donner de la consistance et de rentrer dans un cycle où ce qu'on pouvait mettre dans le rapport RSE avait vraiment une influence et montrait qu'on était une entreprise qui s'occupait du RSE »* (FR 32). Nos résultats montrent que chaque enseigne doit trouver les ressources internes pour faire évoluer le processus RSE étape par étape *« le frein, c'est que ce n'est pas encore la priorité pour tous les départements »* (FR 07).

Après des initiatives isolées réussies ou une adaptation à la réglementation en vigueur, il convient pour certains répondants de se fixer un nouveau cap stratégique : *« pour prendre la température sur les trois piliers, l'environnement, le social et le sociétal, nous avons listé nos réalisations et souhaits et avons dégagé du coup un plan d'action, afin de pouvoir déjà confirmer que nous étions aux normes en ce qui concernait le volet législatif, et ensuite pouvoir déterminer des axes prioritaires sur là où on voulait s'améliorer »* (FR 32). Certains répondants avouent que le recours à des experts s'avère indispensable pour progresser, car *« nos difficultés ce sont nos propres limites et nos moyens puis notre intelligence »* (FR 24) et surtout *« il faut se donner les moyens pour ne pas être dans une RSE de facing »* (FR 38).

Pour les réseaux qui sont naturellement engagés dans une démarche RSE avec des pratiques implicites dans le concept et le savoir-faire, la mise en place d'un cadre plus structurant n'est pas toujours facile à trouver : *« ce dynamisme social, je l'insufflé à tous les niveaux de l'entreprise, au niveau de mes ressources mais je ne capitalise pas dessus. Je n'ai pas pris le temps de structurer cette image RSE vis-à-vis de mes franchisés, ni vis-à-vis de mes clients »* (FR 30). Certains réseaux manquent de temps pour formaliser ce qu'ils font de manière inconsciente, d'autres veulent aller plus vite dans le processus de formalisation afin d'en tirer rapidement un avantage concurrentiel visible.

### 3.7.1.2 Les difficultés liées à l'engagement des franchisés, des clients, des fournisseurs et des partenaires

L'engagement de tous les collaborateurs de la tête de réseau et de tous les franchisés est indispensable pour partager les valeurs du réseau auprès des partenaires extérieurs et des clients : *« avec nos fournisseurs on est sur un marché de niche avec des produits techniques, on essaye de les pousser un peu mais c'est dur »* (FR 30), coté franchisés : *« il y a une grande partie des leviers de RSE qui n'intéressent pas les franchisés, ils le vivent comme une contrainte. Ils nous disent : « je ne suis pas là pour ça »* (FR 32). De la même façon l'engagement assuré des fournisseurs est nécessaire *« nous demandons à nos partenaires de partager nos valeurs »* (FR 15). Ceci est d'autant plus important que l'enseigne est engagée dans une démarche EAM *« on commence à prendre des engagements tellement forts sur le marché que si nos partenaires ne partagent pas, ils risquent de mettre la marque en danger »* (FR 14). Ainsi, plus l'entreprise s'engage dans un processus global toujours plus exigeant, plus elle requiert l'implication sans faille de l'ensemble de ses collaborateurs et de ses franchisés et plus elle se doit de clarifier ses choix pour s'engager dans une approche explicite auprès de ses différentes parties prenantes (fournisseurs, clients, autres partenaires externes). Enfin, la mise en place d'une politique RSE entraîne parfois un ajustement des prix revu à la hausse pas toujours compris par le client final *« la difficulté c'est aussi d'avoir un sourcing de fournisseurs plus proche géographiquement tout en respectant en fait notre business model et surtout en respectant les contraintes de notre client. »* (FR 11).

### 3.7.1.3 Les difficultés liées au manque de visibilité des actions entreprises

Certains réseaux s'interrogent sur la visibilité de leurs actions auprès de leurs clients. La question pour eux est alors de savoir s'il leur faut mener des actions visibles et crédibles pour augmenter la légitimité du réseau autour du concept RSE : *« le piège est de limiter les actions à l'environnemental c'est-à-dire à ce qui est visible et mesurable »* (FR 14) nous dit un réseau mature, de renommée internationale, et engagé dans une démarche B.Corp. Or, certaines actions moins visibles témoignent parfois d'une plus grande responsabilité de l'enseigne.

### 3.7.1.4 Les difficultés liées au coût financier des actions menées

Cette difficulté n'est pas apparue spontanément dans les discours des répondants mais a été présentée de façon détournée. Si tous les réseaux s'accordent à dire qu'ils ont une responsabilité sociale et environnementale indéniable, certains franchiseurs sont en recherche de financement pour enclencher le changement de paradigme en interne pour parvenir à une politique RSE globalisée, structurée avec des moyens. La crise sanitaire a contraint certains réseaux à gérer leur priorités (baisse du chiffre d'affaires, fermeture de points de vente...) et a placé la RSE comme un axe non prioritaire. Les verbatims portant sur le recours de certains réseaux à des financements externes issus des fédérations professionnelles, des cercles de réflexion ou des processus de labellisation en témoignent.

## 3.7.2 Les difficultés rencontrées par le franchisé

Tous les répondants évoquent en premier lieu l'impact de la crise sanitaire sur leur activité qui a entraîné une gestion différente des priorités et a mis au second plan les activités RSE non obligatoires considérées comme sans impact économique visible sur le chiffre d'affaires du franchisé.

Hors contexte sanitaire actuel, nos résultats montrent que le déploiement d'une politique RSE au niveau du franchisé doit s'inscrire dans la durée. C'est ce qui en fait la principale difficulté, tant vis-à-vis des clients, des salariés ou des acteurs du réseau.

### 3.7.2.1 Le manque d'engagement du franchiseur en matière de RSE (vu par le franchisé) :

C'est parfois le franchisé qui veut prendre les choses en main et qui sert d'exemple pour la tête de réseau « *notre PDG quand on lui prouve qu'au niveau économique ça peut nous rapporter, ne vous inquiétez pas il fait bouger les choses* » (FE 06). Celui-ci reste parfois bien seul dans sa volonté à adopter fournir des efforts personnels pour revoir les habitudes « *quand je parle avec ma direction, aujourd'hui je ne ressens pas l'envie du siège de faire du RSE car je ne sens pas cette impulsion* » (FE 39). Ainsi certains franchisés déplorent l'engagement tardif de leur tête de réseau en la matière.

### 3.7.2.2 Le manque d'engagement des autres franchisés

On constate un intérêt variable pour la RSE d'un franchisé à un autre au sein d'un même réseau. Cela peut ralentir voire entraver la généralisation des actions RSE « *beaucoup de franchisés investissent de l'argent, et pour eux, la question première ce n'est la démarche RSE de l'enseigne, c'est surtout la rentabilité de leur affaire* » (FE 17). L'engagement de tous les franchisés est nécessaire pour arriver à une prise de conscience collective et obtenir des changements significatifs et visibles.

### 3.7.2.3 L'adhésion des collaborateurs du franchisé :

Si l'adhésion à de nouvelles pratiques plus responsables semble plus naturelle pour les jeunes générations, ce n'est pas toujours le cas des plus anciennes. Certains franchisés voient dans le recrutement de profils ayant une sensibilité verte ou plus largement responsable un moyen de montrer l'exemple auprès des franchisés les plus réticents.

### 3.7.2.4 Le temps d'apprentissage et le manque de sensibilisation des clients

Il est parfois difficile d'obtenir l'adhésion des clients surtout quand les activités sont imposées par la réglementation en rigueur et que le client doit s'y adapter (exemple : le tri des déchets en 5 flux différents en restauration rapide). Certains clients ont peu de flexibilité quant au prix à payer quand il faut par exemple rajouter quelques centimes pour des emballages réutilisables (emballage payant, consignes, housse recyclable pour le pressing, contenant réutilisable en restauration rapide...).

Enfin, la politique RSE mise en place par un réseau, devra également faire preuve de résilience pour s'adapter en permanence aux aléas d'un marché souvent turbulent et changeant « *Il y a toujours des sujets rentrants, des sujets qui émergent au fil de l'eau en fonction de l'évolution des attentes des consommateurs* » (FR 02).

## **Synthèse thème 7: L'impact de la RSE dans les réseaux de franchise**

Ainsi les difficultés rencontrées par les franchiseurs sont diverses et variées. Au-delà des difficultés évoquées d'ordre interne, il y a un autre aspect que les franchiseurs doivent prendre en considération : le contexte de notre société où la RSE fait figure de priorité aujourd'hui. Ainsi toute politique RSE mise en place par un réseau, en plus des difficultés internes rencontrées devra également faire preuve de résilience pour s'adapter en permanence aux besoins du marché et aux contraintes réglementaires et environnementales.

### **3.8 THEME COMMUN 8 : LES PERSPECTIVES D'UNE POURSUITE DES OBJECTIFS RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE**

#### **3.8.1 Perspectives pour le franchiseur**

Quand on interroge les enseignes sur la thématique de l'innovation, plusieurs thèmes ressortent : des innovations relevant de tout l'écosystème de l'enseigne, la mise en place de preuves visibles, l'adhésion à des communautés de lobbying.

##### **3.8.1.1 Des innovations relevant de tout l'écosystème de l'enseigne**

La prise de conscience progressive relevée dans la plupart des réseaux interrogés a permis la mise en place d'actions plus ou moins coordonnées tant au niveau de la chaîne de production, qu'au niveau organisationnel ou managérial. Certains franchiseurs ont compris que la RSE impliquait une modification majeure des fondements de leur franchise et que les actions menées suscitaient des influences bilatérales de la part des parties prenantes. L'heure est à présent à la concertation pour coordonner les actions et veiller au changement de modèle de l'enseigne : *« on a beaucoup d'initiatives, un petit peu partout depuis plus d'une dizaine d'années, que maintenant il faut redonner un peu de structure et de priorité, positionner les énergies aux bons endroits pour avoir une cohérence dans nos actions »* (FR 11).

##### **3.8.1.2 La mise en place de preuves visibles**

La RSE est porteuse d'innovations pour la majorité des réseaux de franchise car elle amène à changer leur mode de pensée pour faire évoluer leur modèle économique. Les réseaux interrogés se sont exprimés sur les innovations attendues dans leur politique RSE. Les réseaux les plus matures s'inscrivant dans la continuité de leurs actions, les réseaux les plus jeunes déclarant manquer de temps pour réfléchir à la façon de formaliser leur politique déjà respectueuse ou de trouver les moyens pour rendre leur politique d'enseigne plus vertueuse.

- Les réseaux qui sont au début de ce changement de paradigme, envisagent de s'adjoindre un référent RSE pour recenser les bonnes pratiques et orchestrer l'ensemble de la stratégie de l'enseigne. Pour faciliter le déploiement auprès des franchisés, certains référents RSE souhaiteraient l'arrivée d'ambassadeurs parmi les franchisés intégrés dans les différents métiers de la tête de réseau
- Les réseaux engagés dans un début de démarche avec quelques actions réussies, souhaitent se structurer et valoriser ses premières actions et *« positionner les énergies au bon endroit pour avoir un peu de cohérence dans les actions »* (FR 11)
- Les réseaux plus avancés dans une démarche E.A.M ou B Corp ont pour objectif est de faire de cette certification un élément de différenciation sur le marché auprès des consommateurs (pour toucher une cible nouvelle), auprès des collaborateurs en interne ou des partenaires pour *« faire rentrer de nouveaux talents »* (FR 14).

Les moyens pour y parvenir sont divers : création d'une charte des bonnes pratiques, une charte employeur, un cahier des charges RSE, l'obtention d'une certification (type labels) pour l'ensemble du processus de déontologie éthique lié au concept de l'enseigne, des certifications nationales (E.A.M) ou internationales (B Corp...), fondation, programme de formation interne spécifique à la RSE....

##### **3.8.1.3 L'adhésion à des communautés de lobbying**

La plupart des réseaux interrogés sont membres actifs dans des commissions au sein des branches professionnelles de leur secteur d'activité (fédération, syndicat...) ou de leur branche métier. Ces organismes proposent des groupes de travail sur les problématiques de ses adhérents. Ces formes de dialogue contribuent à l'évolution de la politique RSE des acteurs

engagés et peuvent déboucher sur des relations de cooptation : *« on ne travaille jamais tout seul, on mutualise avec des organismes ou partenaires extérieurs et ça profite à tout le monde. Tout seul, on n'y arrivera pas, tout est extrêmement complexe, et en même temps on a la volonté aussi de travailler en open innovation »* (FR 07). Ces organismes se chargent souvent d'être le porte-parole de ses groupes de travail auprès des instances institutionnelles. Certains réseaux interrogés ont cité la F.F.F comme organisme pouvant permettre de mutualiser les énergies au sein des réseaux pour développer les outils facilitant le pilotage des actions RSE notamment les réseaux jeunes n'ayant pas forcément les moyens financiers nécessaires pour enclencher le changement voulu.

### 3.8.2 Perspectives pour les franchisés

Ainsi l'innovation est en franchise un processus permanent qui impose au franchiseur de maintenir son réseau dans sa situation d'avantage concurrentiel grâce au développement de nouveaux produits et services, de nouveaux process, grâce à la consolidation de partenariats avec les fournisseurs et les partenaires en vue d'assurer la pérennité du réseau. Il est du devoir du franchiseur d'accueillir positivement les changements suscités par la nécessité écologique de notre société actuelle et de trouver les moyens pour que ses franchisés s'en emparent localement. Nos résultats auprès des franchisés interrogés montrent que les thèmes abordés concernent essentiellement le transfert de savoir-faire et leur accompagnement et peu le thème du contrôle des franchisés

#### 3.8.2.1 Le transfert de savoir-faire et l'accompagnement des franchisés

Le savoir-faire est un pilier incontournable de la franchise pour le franchisé puisqu'il lui permet de dupliquer la réussite de son franchiseur et le guide dans son métier au quotidien.

La notion de partage de valeurs communes apparaît à plusieurs reprises dans le discours des répondants et fait écho avec la dimension sociale de la RSE :

- *« On s'aperçoit que dans les enseignes où il y a un esprit de famille, où il y a un esprit de partage, et de partage du savoir, partage de l'avoir, ce sont des enseignes qui se développent bien »* (FE 06).

Ce partage d'expérience est très présent à travers des commissions de travail mises en place par le franchiseur sur des thématiques propres à la RSE :

- *« Ça m'est arrivé d'intervenir quelques fois en séminaire de groupe pour partager avec toute humilité, mais de partager l'expérience que moi je pouvais avoir au sein de mes agences. Je le fais régulièrement auprès de mes collègues franchisés justement dans ce collectif RSE »* (FE 24)

Les franchisés participent à des formations RSE sur des thèmes très précis en lien avec leur activité de vente de produits. C'est alors l'aspect environnemental qui est surtout mis en avant. Les aspects sociaux et sociétaux relèvent le plus souvent d'activités ancrées sur les territoires locaux, à l'initiative des franchisés. Ces actions sont moins cadrées et font office de bonnes pratiques auprès des autres franchisés du réseau. Les franchisés volontaires peuvent également participer à des commissions de travail sur la RSE. Ils sont alors engagés dans un processus d'innovation participative proposée par leur tête de réseau. Cela peut être un moyen efficace pour montrer au franchiseur l'engagement du franchisé dans son écosystème local auprès de ses acteurs locaux.

## **Synthèse thème 8 : Les perspectives d'une poursuite des objectifs RSE au sein des réseaux de franchise.**

Le déclenchement du processus RSE est plus ou moins long à se mettre en place selon les réseaux interrogés. Quand cette démarche est engagée, elle ne s'arrête plus. Nos résultats montrent qu'elle peut même s'accélérer si elle est reprise par les collaborateurs et les franchisés. Beaucoup de réseaux interrogés ont à présent passé le premier cap et réfléchissent à un déploiement globalisé de leurs actions RSE à un niveau national.

### **3.9 THEME 9 PROPRE AUX FRANCHISEURS : LES CLES DE SUCCES DE LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE RSE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE**

L'identification des clés de succès de la mise en place d'une stratégie RSE dans les réseaux de franchise est apparue naturellement dans cette analyse du corpus car elle permet de détecter l'avantage concurrentiel en termes d'engagement RSE des réseaux de franchise sans considérer exclusivement les caractéristiques habituelles relevant de la taille du réseau, de l'ancienneté du réseau, du secteur d'activité ou le type de produits commercialisés.

Notre analyse a permis de dégager quatre clés de succès : (1) la présence d'un responsable RSE, (2) l'incitation des franchisés à adhérer à la démarche, (3) l'incitation des fournisseurs et des partenaires externes à participer à la démarche, (4) la priorisation et l'anticipation des actions par le franchiseur

#### **3.9.1 La présence d'un responsable RSE au siège**

La présence en interne d'un référent RSE, quel que soit son statut (responsable ou directeur de la RSE) montre le niveau d'importance que le franchiseur accorde à la RSE. Son rôle est d'autant plus stratégique que sa mission ne se limite pas à des actions de communication mais va bien au-delà sur les actions liées au déploiement de la stratégie RSE (FR 07, FR 38). Pour certains répondants ce poste à caractère très transversal n'est plus utile dans l'entreprise à partir du moment où « *si la RSE est bien menée dans une structure et bien centrée comme un automatisme à chaque fois que je crée une action, à termes je n'ai plus besoin d'un responsable RSE car cela signifie que tout est rentré dans les mœurs* » (FR 38). Le référent RSE doit assurer une fonction pédagogique importante auprès des collaborateurs et des franchisés « *il faut faire la démonstration, il faut faire de la pédagogie, ce n'est pas naturel* » (FR 32).

#### **3.9.2 L'incitation des franchisés à adhérer à la démarche**

La force de proposition venant de certains franchisés est le plus souvent relayée par la tête de réseau pour faire adhérer d'autres franchisés à des pratiques similaires. Comme nous le dit ce franchiseur d'un réseau mature ayant instauré une démarche RSE depuis plus de quinze ans : « *s'il y a un de nos franchisés qui a une idée que l'on n'a pas eue, on essaye tout de suite de l'intégrer* » (FR 32). Certains réseaux plus matures adaptent leur discours selon le profil et l'ancienneté des franchisés « *si on fait une réunion avec nos jeunes franchisés (35-40 ans), on va mettre en avant la RSE, on va la dynamiser et montrer que ce n'est pas une contrainte. Avec des franchisés de plus de 50 ans on ne va surtout pas leur parler de RSE* » (FR 32). Il convient donc de rassurer les franchisés pour qu'ils comprennent bien l'objectif d'une nouvelle démarche RSE.

#### **3.9.3 L'incitation des fournisseurs et partenaires à adhérer à la démarche**

L'incitation auprès de fournisseurs ou des partenaires consiste à les sensibiliser mais de manière plus directive, l'objectif étant de leur demander de suivre le cahier des charges RSE de l'enseigne. Certains franchiseurs n'hésitent pas à faire intervenir ces partenaires-fournisseurs extérieurs auprès des franchisés lors de réunion de travail pour les sensibiliser à leur tour.

Par ailleurs, la participation du franchiseur à des cercles de réflexion avec des partenaires appartenant au même secteur d'activité ou provenant d'horizons différents mais partageant Les mêmes préoccupations environnementales, contribuent à créer une dynamique d'incitation à de nouvelles pratiques pour tous les acteurs de l'écosystème du franchiseur.

### **3.9.4 La priorisation et l'anticipation des actions par le franchiseur**

La priorisation des actions consiste à fixer les priorités et ensuite traiter les sujets un par un. Pour rendre une activité « plus verte » certains réseaux n'hésitent pas à mobiliser un groupe de travail composé de collaborateurs et de franchisés ayant une expertise sur le sujet, l'activité est testée ensuite auprès de quelques franchisés avant d'être globalisée et déployée au niveau national.

La priorisation des activités du quotidien se fait conjointement avec l'anticipation des actions à venir. En effet, pour les enseignes les plus avancées dans une démarche globale RSE, nos répondants nous disent que l'anticipation de la politique à mettre en œuvre est un facteur de réussite « *on essaye toujours d'aller plus vite et plus loin que la réglementation en vigueur pour ne pas être en contrainte* » (FR 32). Ce même franchiseur nous dit « *ce n'est pas la peine d'atteindre la contrainte parce que la contrainte, elle va nous mettre en tension et elle va arriver sur le marché au moment où tout le monde va vouloir faire le truc, donc ça va nous coûter plus cher. Donc autant le faire en avance, ce sera bon pour la planète, ce sera bon pour nous, et autant anticiper* » (FR 32). Le franchiseur doit donc maintenir une démarche permanente de progrès et de performance.

#### **Synthèse thème 9 : les clés de succès de la mise en place d'une politique RSE par le franchiseur**

La mise en place d'une politique RSE doit s'inscrire dans la durée. Nos résultats montrent qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise stratégie. Elle dépend de l'histoire du réseau et de la volonté du franchiseur à impulser à nouveau cap RSE en y intégrant l'ensemble des acteurs concernés sur la base d'actions communes. Cette politique doit faire l'objet d'une mission de l'enseigne, incarnée par ses collaborateurs et ses franchisés et déclinée en objectifs opérationnels concrets pour tout le réseau.

### **3.10 THEME 10 PROPRE AU FRANCHISEUR : RSE ET FONDAMENTAUX DE LA FRANCHISE**

Il s'agit ici d'analyser les liens entre, d'une part, la RSE et les fondamentaux de la franchise et, d'autre part, la RSE et l'innovation. Les thèmes abordés par les répondants nous permettent de procéder au classement suivant : le transfert de savoir-faire et l'accompagnement des franchisés, le contrôle des franchisés et l'adaptation du contrat de franchise à la RSE, les innovations attendues par les réseaux

#### **3.10.1 Le transfert de savoir-faire et l'accompagnement des franchisés**

Le savoir-faire est un pilier incontournable de la franchise. Le franchiseur a le devoir d'entretenir et de développer son savoir-faire. Les nouvelles dispositions liées à un engagement RSE plus fort dicté par les changements imposés par le marché, par la réglementation en place ou par l'évolution du concept contraignent le franchiseur. Dès que la RSE devient une ressource interne stratégique de l'enseigne, elle nécessite l'élaboration de nouveaux savoir-faire et la proposition d'un argumentaire valorisant les engagements RSE de l'enseigne en montrant comment la RSE revisite le métier de base du franchisé. Ainsi, la normalisation du cahier des charges RSE est indispensable pour transmettre le cadre aux franchisés pour qu'ils identifient les objectifs et les attributions que leur délègue leur tête de réseau.

Un accompagnement solide sera nécessaire pour expliquer avec pédagogie la logique RSE afin que chaque franchisé s'imprègne bien des valeurs de l'enseigne et qu'il puisse les incarner à son tour auprès de son équipe. Le franchisé pourra alors intégrer les responsabilités environnementale, sociale et sociétale qui lui incombent dans les activités de sa propre entreprise.

Nos résultats montrent qu'il n'y a pas de règles préétablies pour développer l'engagement des franchisés, surtout si cette démarche est récente pour le franchiseur. Ce dernier doit faire preuve de pédagogie, apporter les outils permettant de montrer la preuve extra-financière qu'il est possible d'obtenir des résultats avec les actions RSE. L'accompagnement personnalisé doit permettre de faire comprendre à chaque franchisé que *« la RSE c'est juste une façon de faire du business différemment »* (FR 02)

### **3.10.2 Le contrôle des franchisés et l'adaptation du contrat de franchise.**

Les franchisés agissent au nom de l'enseigne qu'ils représentent et doivent à ce titre montrer un respect irréprochable du concept et du savoir-faire. Le franchisé participe activement à la vie du réseau sur son territoire, il est le représentant, voire le garant de la tête de réseau. La mise en place d'une politique plus responsable doit être relayée par le franchisé dans le respect total de la vision du franchiseur : *« ils sont dans l'écosystème, je tiens mes franchisés pour éviter toute dérive possible »* (FR 30). Le franchisé est bien un entrepreneur indépendant qui doit assumer ses obligations contractuelles.

Cette fonction de contrôle fait partie intégrante des règles du concept dans son volet environnemental et social. Les enseignes interrogées engagées dans une mission sociale (E.A.M, B Corp) montrent qu'aucun écart n'est possible de la part du franchisé dans ses activités du quotidien. Par exemple, certains réseaux se montrent intransigeants sur la qualité des produits vendus (dans le secteur de l'alimentaire ou de la restauration) et contrôlent le choix des partenariats de proximité choisis par les franchisés.

Ainsi le contrat de franchise formalise juridiquement ce contrôle en s'appuyant sur les supports RSE du franchiseur comme un guide RSE, une charte employeur, un manifeste... : *« quand un franchisé entre dans le réseau, il signe son contrat de franchise et il partage le manifeste des boutiques engagées »* (FR 14). Pour les réseaux les plus anciens, ces évolutions nécessaires figurent dans les contrats signés lors du renouvellement.

### **Synthèse thème 10 : RSE et fondamentaux de la franchise**

La franchise est un modèle de distribution spécifique où le concept de RSE doit s'instaurer en tenant compte de éléments fondateurs de la franchise : le savoir-faire du franchiseur et le contrat de franchise qui lie le franchisé au franchiseur. Les principes de la RSE formalisés par la tête de réseau doivent faire partis du savoir-faire s'ils sont inhérents aux métiers du franchiseur. Il en va de même du déploiement de la RSE auprès des franchisés qui exige un accompagnement avec de la pédagogie pour expliquer la démarche et montrer les retombées financières émanant des actions RSE.

### **Conclusion sur l'analyse thématique du corpus franchiseur sous le logiciel Nvivo 12.**

Cette première étude qualitative montre que les réseaux interrogés apprennent progressivement à prendre en considération la RSE dans leur stratégie en adoptant des solutions partielles à des problèmes spécifiques, en renouvelant leurs process ou encore en adaptant leur management organisationnel à l'ensemble de leur modèle économique en impliquant leurs franchisés par des incitations fortes. Même si dans certains secteurs, les contraintes politiques, économiques et les tendances sociétales significatives actuelles jouent un rôle indéniable dans la mise en œuvre de cette résilience, ce processus de renouvellement s'installe petit à petit grâce aux bases sociales et culturelles existant dans les réseaux de franchise et les valeurs de confiance ancrées chez les franchisés en nous montrant que la franchise est un modèle durable.

#### **Les points clés à retenir :**

- La RSE est un sujet d'actualité au sein de la plupart des réseaux ayant participés à cette première étude. Les différences subsistent entre réseaux, sur les actions menées et leur classement notamment au sujet des actions sociales et sociétales.
- On remarque une grande hétérogénéité des réseaux sur le management de leurs actions RSE : des différences s'expliquent par le secteur d'activité, la taille, l'ancienneté et la mixité du réseau (succursales, franchisés). De grandes disparités subsistent entre les franchisés au sein d'un même réseau. Les réseaux les plus avancés dans une démarche RSE adoptent un mode de management descendant et parfois peu coconstruit.
- La RSE est une finalité de plus en plus économique au sein des réseaux interrogés. C'est une démarche de progrès incitative pour les candidats à la franchise, un processus impliquant un cadre fixé par le franchiseur, souvent peu relayé dans son savoir-faire et qui s'exprime par un déploiement sur les territoires grâce à une démarche incitative ou volontaire des franchisés dans leur entreprise.

A ce stade, notre analyse met en exergue trois profils de réseaux de franchise :

- **Les réseaux caractérisés par « l'obligation d'agir »** : ils regroupent d'une part les franchiseurs faisant preuve de résistance et ne considérant la RSE que comme des clichés marketing de greenwashing et d'autre part des réseaux qui considèrent les obligations environnementales et sociales imposées par la loi comme une contrainte. Ils adoptent une attitude généralement défensive et ne montrent aucune conviction.

- **Les réseaux caractérisés par « la volonté d’agir »** : dans ces réseaux peu engagés, deux cas de figure se dégagent : soit le changement est conduit par la volonté de la tête de réseau à prendre en considération les enjeux de la RSE et le contexte actuel y contribue pleinement ; soit ce changement est motivé par la volonté de certains franchisés qui témoignent d’initiatives volontaires et qui jugent les mesures nationales insuffisantes. Ces derniers attendent de la tête de réseau des actions structurées et homogènes applicables à l’ensemble du réseau.
- **Les réseaux caractérisés par « la raison d’agir »** : ces réseaux considèrent les obligations environnementales et sociales comme une véritable opportunité. Cela se traduit par une politique RSE, apparaissant comme la doctrine du réseau, impulsée et pilotée par la tête de réseau et soutenue par une politique d’investissements financiers d’envergure. Cette politique est relayée localement par les franchisés qui peuvent y adjoindre des activités RSE complémentaires. Ensemble, ils peuvent en tirer un véritable avantage concurrentiel. Le franchiseur peut alors adapter son savoir-faire pour en faire un élément différenciant de réussite de sa politique RSE. Chaque partie prenante interne et externe devient comptable de sa propre raison d’agir.

Ainsi, certains réseaux montrent comment le mode de gouvernance en franchise a toutes les qualités requises pour faire preuve de résilience pour faire face à la transition écologique et ce grâce à sa capacité de mise en avant d’une dimension sociale et de l’engagement solidaire de ses parties prenantes proches (franchisés, clients). Le réseau de franchise est un cadre dans lequel les ressources et les capacités s’agencent entre les parties prenantes internes et externes mais chaque réseau possède sa propre logique basée sur la collaboration et la complémentarité de ses acteurs. La mise en place d’un processus RSE s’inscrit dans la durée et la franchise semble être un modèle idéal pour favoriser l’implication des franchisés et la déclinaison des objectifs du franchiseur dans leurs propres activités.

# RECHERCHE QUALITATIVE 2 AUPRES DES CONSOMMATEURS

La recherche empirique 2 a pour objectif d'approcher les clients des réseaux de franchise étudiés précédemment pour comprendre la perception des consommateurs quant aux politiques RSE des réseaux de franchise. Autrement dit, dans cette partie, l'accent est mis sur l'étude des attentes et perceptions des consommateurs en matière de politiques RSE des systèmes de franchise. Cela nous a permis de comprendre et d'expliquer l'efficacité des politiques RSE en partant de l'angle du consommateur. L'analyse empirique mise en œuvre est structurée autour de deux étapes :

Une étude netnographique sur les médias sociaux des réseaux concernés a été réalisée et complétée ensuite par une étude qualitative auprès d'un « échantillon de clients des réseaux étudiés.

Pour chacune de ces analyses, les objectifs et dispositifs méthodologiques sont présentés ici et vont permettre de répondre à la question: « La franchise par l'organisation de ses têtes de réseau, la duplication de ses savoirs et l'enracinement local de ses franchisés, n'est-elle pas un facteur différenciant et positif par rapport à d'autres modèles d'organisation, pour limiter les impacts des activités économiques, sur les Hommes et l'environnement ? »

## 1. LA NETNOGRAPHIE

### 1.1.METHODOLOGIE

En quête de comprendre en profondeur le consommateur pour déchiffrer sa logique, la méthode netnographique peut être d'une grande aide pour les chercheurs qui tentent d'analyser les communautés virtuelles. La Netnographie, combinant les mots Internet et Ethnographie, (Coombes et Jones, 2020) est une méthode d'investigation qui exploite les informations et les expériences publiées par des individus sur le Web ; elle permet d'identifier et d'interpréter les comportements des communautés virtuelles autour d'un centre d'intérêt spécifique. Les données collectées et analysées peuvent prendre plusieurs formes. Elles peuvent être des textes, des photos, des commentaires, des captures d'écran, etc. Durant les années 90, la netnographie a été proposée par Kozinets (1997) pour comprendre le phénomène des environnements virtuels. L'intérêt de cette méthode relève du fait qu'elle permet au chercheur d'analyser la « cyberculture » ou la culture numérique des membres des différentes communautés en ligne (Heinonen et Medberg, 2018). Kozinets (1999) explique que du moment que ces groupes sont centrés sur un objet de consommation spécifique, on peut les définir comme des communautés virtuelles de consommation. L'individu n'hésite plus à intégrer les communautés virtuelles pour chercher de l'information et pour interagir avec d'autres membres (Kozinets, 2002). Plusieurs dispositifs de communication online lui permettent d'interagir et d'effectuer des échanges autour d'un objet de consommation, que ce soit une marque, une catégorie de produits, un événement ou toute sorte d'activité sociale. Ces dispositifs de communication peuvent être un site Internet, un forum de discussion, des plateformes des réseaux sociaux, des blogs, etc.

Nombreux sont les chercheurs qui ont opté pour la netnographie dans leurs recherches. Elle est privilégiée dans l'étude des structures culturelles des communautés qui émergent à travers la communication virtuelle. Suivant cette logique, nous avons choisi d'opter pour la netnographie afin de recueillir les retours des clients des réseaux de franchise à différentes communication RSE. Cela nous permettra d'aboutir à des avis laissés spontanément par les consommateurs témoignant de leur degré d'intérêt ou de désintérêt par rapport aux efforts RSE des réseaux étudiés. Cela nous permettra également d'analyser les points de divergence et/ou de convergence entre le discours des firmes et les retours de leurs clients.

Deux grands choix méthodologiques s'offrent au chercheur qui opte pour la méthode netnographique : la netnographie active / participante et la netnographie passive / non participante. La netnographie active et participante impose au chercheur de s'imprégner de la communauté virtuelle étudiée et à interagir avec les membres jusqu'à en devenir un membre à part entière (Kozinets, 1998), afin de déchiffrer les codes culturels et de se familiariser avec le système de communication intercommunautaire. La netnographie passive se spécifie par une observation non participante de la part du netnographe. Ce dernier s'arrête à la simple observation discrète des échanges et des interactions entre les membres et ce, en fréquentant régulièrement les communautés virtuelles (Coombes et Jones, 2020).

Dans cette recherche, nous avons choisi d'adopter la posture du netnographe passif. Cela pourrait être expliqué principalement par la contrainte de temps liée à l'observation des communautés virtuelles. En effet, le grand nombre de communautés observées (27 réseaux étudiés / 8 secteurs d'activité) nécessite beaucoup de temps d'immersion dans les communautés virtuelles étudiées. Cela nous amène donc à rejeter le choix de la netnographie participante. L'observation netnographique passive suit une grille d'observation préétablie pour chaque enseigne étudiée (Annexe 5) et pour chacun des réseaux sociaux retenus dans le cadre de cette étude, à savoir Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter et Youtube. Ce choix est justifié par la place occupée par ces réseaux dans la communication des enseignes de franchise et par la diversité des cibles connectées à chacun des réseaux retenus. L'analyse des médias sociaux des enseignes concerne la période allant du 1er janvier 2020 jusqu'au 1 juillet 2021. Nous avons choisi d'analyser, pour chaque réseau de franchise, les communications RSE publiées par le franchiseur sur ses propres réseaux sociaux et les communications publiées/ partagées par 3 à 4 franchisés choisis au hasard.

A l'issue de cette phase de collecte des données netnographiques, nous avons réussi à collecter 871 retours clients par rapport aux communications RSE des enseignes étudiées. Seuls les avis développés et argumentés ont été retenus, ce qui nous a amenés à garder 339 avis clients au total. Nous notons de fortes disparités au niveau de la fréquence des communications RSE entre les enseignes, ainsi que du nombre de retours par enseigne et par secteur d'activité. La collecte des retours clients a été faite dans un tableau où les différents commentaires ont été anonymisés.

Une analyse descriptive, puis une analyse lexicale ont été effectuées au niveau du corpus global, par secteur et par enseigne. Elles visent à identifier les réactions génériques des consommateurs à différentes communications autour des efforts RSE.

Le tableau présenté ci-dessous (Tableau 7) permet de mieux montrer les disparités existantes dans la communication autour de la RSE et dans l'engagement des consommateurs par marque et par secteur d'activité.

| Secteur d'activité             | Nom de l'enseigne | Canaux utilisés pour la communication RSE | Nombre de commentaires générés/Nombre de publications partagées | Total des commentaires /Total des publications |
|--------------------------------|-------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| (1) Services aux personnes     | A                 | N/A                                       | N/A                                                             | 29/17                                          |
|                                | B                 | Facebook- Instagram                       | 7/4                                                             |                                                |
|                                | C                 | LinkedIn – Facebook                       | 18/10                                                           |                                                |
|                                | D                 | LinkedIn – Facebook                       | 4/3                                                             |                                                |
| (2) Services Automobiles       | E                 | LinkedIn – Facebook                       | 18/7                                                            | 36/16                                          |
|                                | F                 | LinkedIn – Facebook                       | 18/9                                                            |                                                |
| (3) Services à la personne     | G                 | Facebook                                  | 3/1                                                             | 7/4                                            |
|                                | H                 | LinkedIn – Instagram                      | 4/3                                                             |                                                |
| (4) Coiffure et Esthétique     | I                 | LinkedIn – Instagram – Facebook – YouTube | 46/14                                                           | 104/34                                         |
|                                | J                 | Facebook – Instagram – LinkedIn           | 58/20                                                           |                                                |
| (5) Commerces d'alimentation   | K                 | Facebook – Instagram                      | 5/3                                                             | 136/68                                         |
|                                | L                 | Facebook – Twitter – Instagram            | 72/39                                                           |                                                |
|                                | M                 | LinkedIn – Facebook – Instagram           | 59/26                                                           |                                                |
| (6) Equipements de la maison   | N                 | Facebook – LinkedIn                       | 13/6                                                            | 194/69                                         |
|                                | O                 | Facebook – LinkedIn – Twitter – Instagram | 36/15                                                           |                                                |
|                                | P                 | YouTube – Instagram – Facebook            | 70/25                                                           |                                                |
|                                | Q                 | Facebook – LinkedIn                       | 75/23                                                           |                                                |
| (7) Restauration Rapide        | R                 | N/A                                       | N/A                                                             | 109/44                                         |
|                                | S                 | Facebook – Instagram                      | 11/5                                                            |                                                |
|                                | T                 | Facebook – Instagram – LinkedIn           | 48/19                                                           |                                                |
|                                | U                 | Instagram – Facebook – LinkedIn           | 50/20                                                           |                                                |
| (8) Equipements de la personne | V                 | Facebook                                  | 7/1                                                             | 256/87                                         |
|                                | W                 | Facebook – Instagram                      | 91/22                                                           |                                                |
|                                | X                 | Facebook – Instagram – Twitter            | 87/36                                                           |                                                |
|                                | Y                 | Facebook – Instagram                      | 3/3                                                             |                                                |
|                                | Z                 | Facebook – Instagram                      | 29/11                                                           |                                                |
|                                | $\beta$           | Facebook – LinkedIn – Twitter – Instagram | 39/14                                                           |                                                |

**Tableau 7 : Détails de l'analyse netnographique**

Une première constatation basée sur le tableau ci-dessus nous permet d'identifier 2 enseignes parmi les 27 réseaux de franchise étudiés qui n'ont pas publié de communications autour de leurs actions / stratégies RSE pendant la période d'observation. Cela ne peut en aucun cas confirmer la non-implémentation de la stratégie RSE chez ces deux entreprises, mais pourrait indiquer un choix de rester réservé sur la communication autour des efforts RSE. Le canal de

communication privilégié par une majorité des réseaux de franchise étudiés est Facebook (Tableau 8) qui demeure le deuxième réseau social le plus utilisé par les Français en 2020.<sup>21</sup>

| Secteur d'activité         | Canal le plus utilisé | Pourcentage |
|----------------------------|-----------------------|-------------|
| Services à la personne     | Facebook              | 75,86%      |
| Services Automobiles       | Facebook              | 91,67%      |
| Autres commerces divers    | LinkedIn/Facebook     | 42,85%      |
| Coiffure et Esthétique     | Instagram             | 56,73%      |
| Commerce d'alimentation    | Facebook              | 38,97%      |
| Equipements de la maison   | Facebook              | 58,76%      |
| Restauration Rapide        | Facebook              | 70,64%      |
| Equipements de la personne | Facebook              | 58,59%      |

**Tableau 8 : Réseaux sociaux les plus utilisés pour la communication RSE**

Concernant le type de publication favorisé, les entreprises communiquent davantage par les images ou les photos puisque sur les 339 publications identifiées, ils retiennent ce support 250 fois (73,74%). L'utilisation des vidéos se trouve en seconde position (22,64%) suivie par les partages d'articles (2,94%). Les autres supports comme les Gifs ou les textes sont moins privilégiés et rarement utilisés.

Dans un contexte de franchise, l'annonceur de la communication RSE peut être le franchiseur et/ou le franchisé. Dans les 339 publications générées, 309 ont été publiées par le franchiseur (91,15%). Nous constatons que les franchisés des structures étudiées ont peu communiqué sur leurs démarches RSE ou sur celle du réseau auquel ils appartiennent. Sur les 30 publications de la part des franchisés, 25 ont été des franchisés de l'enseigne L qui ont partagé des tweets sur une campagne de dons faite par l'enseigne envers les différents cadres médicaux impliqués dans la période de la pandémie.

Concernant les dimensions RSE, les enseignes communiquent davantage autour des piliers environnemental (46,90%) et social (45,72%). Le secteur des commerces alimentaires a été celui qui s'est le plus focalisé sur l'aspect social. En revanche, le secteur des équipements de la personne s'est surtout concentré sur la dimension environnementale de la stratégie RSE.

En ce qui concerne l'existence d'un label ou une certification dans les publications RSE étudiées, nous constatons que seulement 11 enseignes ont utilisé des labels/certifications dans leurs communications RSE. Les communications RSE montrant un label viennent uniquement des réseaux sociaux des franchiseurs. Les labels les plus mobilisés sont essentiellement ceux qui soutiennent l'environnement (87,5%) (Par exemple, le label AB- Agriculture Biologique, la certification PEFC/FSC, etc.).

Quant à la présence des collaborations dans les discours RSE, nous énumérons seulement 10 enseignes parmi les 25 qui communiquent sur le sujet de la RSE qui se sont associées à une association, ONG, application, marque, personnalité publique etc. Ainsi, (22,58%) des communications tournent autour de collaborations avec les associations pour soutenir une cause sociale (22,58%) ou avec des organismes éco-responsables pour inciter les gens à adopter un comportement écologique (22,58%).

## 1.2.ANALYSE LEXICALE

L'analyse lexicale se définit comme un « ensemble de méthodes permettant d'opérer des réorganisations formelles de la séquence textuelle et des analyses statistiques sur le vocabulaire d'un corpus de textes » (Lebart et Salem, 1988). Cette technique consiste à comparer la

<sup>21</sup> Welinkagencies.fr (2021)

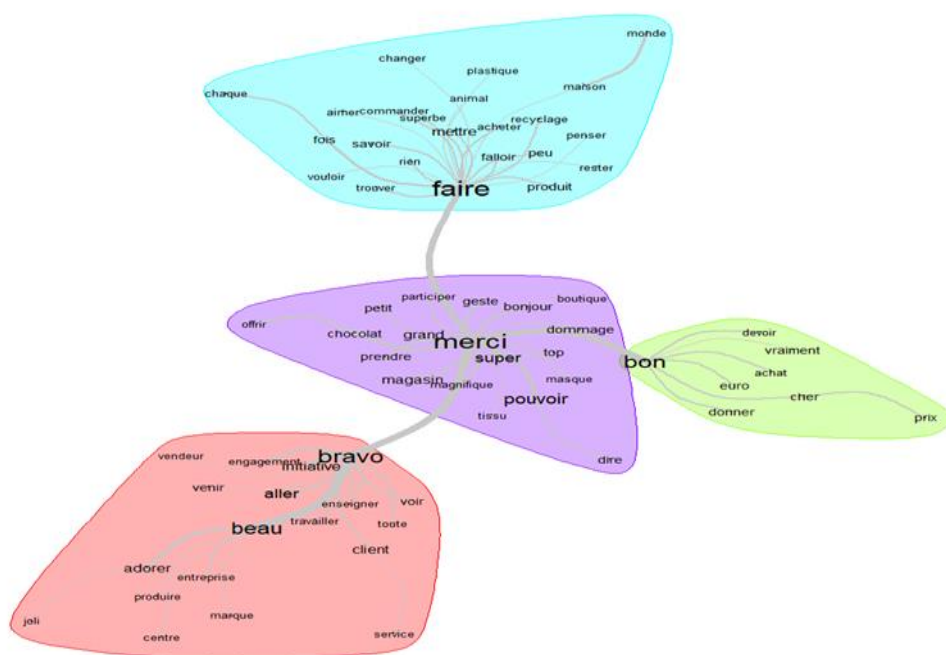
L'analyse lexicale informatisée a porté sur la totalité des commentaires retenus via la netnographie. À l'aide du logiciel IRaMuTeQ, nous avons lancé trois algorithmes : Une Classification Descendante Hiérarchique (CDH) (ou méthode de Reinert) qui divise statistiquement les formes qui sont corrélées entre elles dans des classes et les présenter dans un dendrogramme. L'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) opère afin de montrer les oppositions et les rapprochements des classes identifiées par la méthode de Reinert. L'Analyse Des Similitudes (ADS) propose quant à elle une représentation graphique en arbre, avec les nœuds constituant les formes du corpus. Elle peut montrer davantage les interactions des mots au sein du corpus sous forme de communautés.

[illegible]

87

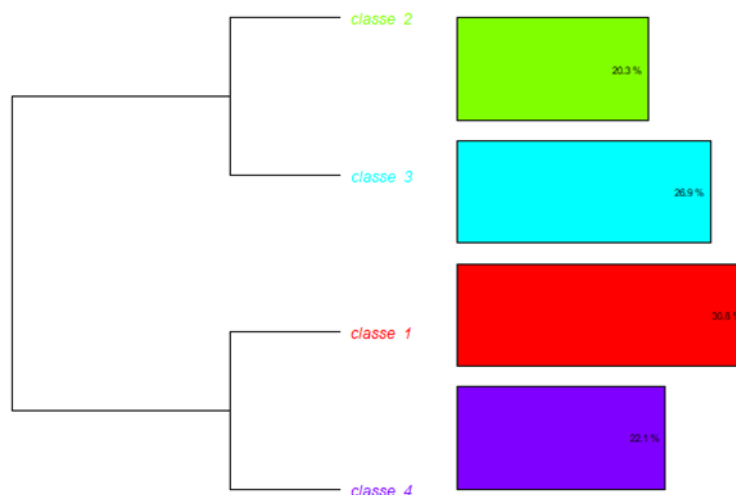
On peut observer que le corpus dans sa globalité montre une appréciation positive. La majorité des messages collectés se caractérisent par une tonalité positive. Les internautes tendent à exprimer une attitude positive vis-à-vis des communications RSE partagées.

Pour aller plus loin, nous avons recouru à une analyse des similitudes (ADS) où les relations de voisinage entre les formes sont renforcées. Réalisée sur la base des formes à une occurrence supérieure ou égale à 14, la représentation graphique nous révèle 4 communautés lexicales ; 3 entre-elles sont liées par une branche principale qui se compose de 4 nœuds (formes) à savoir « beau », « bravo », « merci » et « faire ». La répartition des communautés nous dévoile aussi des champs lexicaux qui tournent autour des différentes dimensions RSE. Nous pouvons remarquer que la communauté avec des formes comme « bravo » « engagement » « vendeur » « client » « entreprise » reflète l'aspect social. La communauté qui regroupe un grand nombre de verbes comme « faire » « mettre » « changer » « falloir » est une représentation des pratiques environnementales puisqu'elle montre des formes comme « plastique » « recyclage » et aussi « animal ». Et une autre communauté avec un champ lexical économique par le biais des formes « prix » « euro » « achat » et « cher ». Cette analyse nous confirme l'attitude positive remarquée dans la Figure 3. Les mots de remerciements et d'encouragements sont les plus fréquents dans le corpus et les interactions entre les formes nous donnent une idée sur les dimensions qui intéressent les internautes dans une communication RSE.



**Figure 3 : Analyse des similitudes du corpus elargi (occurrence supérieure ou égale 14) par iramuteq**

Nous avons fait par la suite une classification hiérarchique descendante (CHD) qui distingue 4 classes de formes sur les 80,92% de segments de texte classés (Figure 4).



**Figure 4 : Classification descendante hiérarchique du corpus élargi par IRaMuTeQ**

À première vue, le dendrogramme différencie nettement deux branches de classes lexicales. La première composée des classes 1 (30,8%) et 4 (22,1%) semble regrouper des segments de texte relatifs aux caractéristiques du produit/service proposé et les axes d'amélioration (classe 1) et les problèmes de communication avec les parties prenantes (classe 4). La seconde branche est formée des classes 2 (20,3%) et 3 (26,9%) et se rattache plutôt aux mots d'encouragement et aux avis positifs en lien direct avec la stratégie RSE.

À la lecture des formes lexicales les plus significatives des classes 2 et 3, nous remarquons que ces deux classes sont associées et ont en commun de mettre en avant l'engagement actif et la volonté collective à adopter un comportement socialement responsable. Nous trouvons par exemple dans la classe 2 les termes « participer », « merci », « projet », « soutenir », « geste », « ensemble », « bio », « local », « enfant », « sympa », « vert », « grand ». Ce jargon positif a été aussi détecté dans la classe 3 avec des termes comme « bravo », « engagement », « beau », « bel », « exemple », « courage », « initiative », « respect », « responsable ». Ainsi, à l'examen des formes lexicales de ces deux classes, nous percevons l'attitude positive envers la communication RSE des enseignes étudiées.

En traitant les classes 1 et 4, nous constatons qu'elles ne sont pas vraiment associées et que chacune d'elles fait référence à un contexte précis. Le champ lexical de la classe 1 souligne les bémols liés au produit/service proposé et des suggestions de pratiques RSE. Parmi les formes les plus significatives, nous citons « cher », « prix », « dommage », « diminuer », « plastique », « rembourser ». Quant à la classe 4, elle illustre des formes lexicales comme « savoir », « dire », « information », « client », « faire », « falloir » pour traiter le sujet des problèmes au niveau de la communication RSE.

### 1.3.CONCLUSION DE LA NETNOGRAPHIE

L'ensemble des résultats générés montrent que les réactions des consommateurs aux communications RSE des réseaux de franchise étudiés sont très variables. D'une part, l'analyse a montré une grande vague de mots de remerciements et d'appréciation qui traduisent l'alignement des pratiques des entreprises avec les attentes de ces clients. Le consommateur peut ne pas être sensible aux actions RSE des firmes. Cela dit, les communications RSE permettraient de le motiver à adhérer à l'engagement RSE mis en avant et à préférer la marque / enseigne en question. La décision l'achat / de consommation pourrait ne pas avoir lieu

directement après l'exposition à une communication RSE. Toutefois, lorsque le consommateur se trouve devant un choix entre deux réseaux de franchise, les messages autour de l'engagement RSE pourraient l'aider à trancher. Bien que les dispositifs de communication soient limités dans quelques secteurs voire inexistants, la perception de ces derniers semble être positive dans sa globalité.

## 2. L'ETUDE QUALITATIVE CONSOMMATEURS

### 2.1.METHODOLOGIE

L'étude qualitative a été menée par téléphone auprès de 13 clients de réseaux de franchise déjà étudiés dans l'axe 1 de ce travail de recherche et dans l'étude netnographique et ce, entre avril 2021 et juillet 2021. Les répondants ont été amenés à choisir une enseigne qu'ils ont l'habitude de fréquenter dans une liste d'enseignes proposées. Toutes les questions ont alors porté sur la relation qui les lie à l'enseigne retenue et sur la perception de son image RSE. Les thématiques abordées dans le guide d'entretien semi-directif portent essentiellement sur 1/ Le choix et la relation à l'enseigne en franchise choisie, 2/ L'importance de la dimension RSE pour le répondant et 3/ La perception des communications RSE de l'enseigne retenue (Annexe 6). La collecte des données qualitatives a été arrêtée après atteinte de la saturation sémantique (Mukamurera et al., 2006). Les corpus enregistrés et retranscrits ont par la suite fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003). L'échantillon qualitatif se présente donc comme suit :

| Répondant | Genre    | Tranche d'âge | Enfant à charge | Profession          | Secteur d'activité      | Marque choisie Franchise (FR) | Durée entretien |
|-----------|----------|---------------|-----------------|---------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------|
| R1        | Féminin  | 30-49ans      | Non             | Equipière           | Restauration rapide     | FR 14                         | 42mn            |
| R2        | Féminin  | 30-49ans      | Oui             | Vendeuse            | Cosmétique              | FR 7                          | 51mn            |
| R3        | Féminin  | 18-29ans      | Non             | Employée            | Equipement de la maison | FR18                          | 40mn            |
| R4        | Féminin  | 50-65 ans     | Non             | Retraitée           |                         | FR 14                         | 39mn            |
| R5        | Masculin | 30-49ans      | Oui             | Cadre               | Assistance sociale      | FR 14                         | 43mn            |
| R6        | Féminin  | 50-65ans      | Oui             | Cadre               | Education nationale     | FR 7                          | 45mn            |
| R7        | Féminin  | 30-49ans      | Non             | Cadre               | Marketing digital       | FR 12                         | 50mn            |
| R8        | Masculin | 30-49ans      | Non             | Responsable qualité | Agroalimentaire         | FR 8                          | 46mn            |
| R9        | Féminin  | 30-49ans      | Oui             | Vendeuse            | Habillement             | FR 11                         | 38mn            |
| R10       | Féminin  | 18-29ans      | Non             | Etudiante           | Qualité industrielle    | FR 14                         | 37mn            |
| R11       | Féminin  | 18-29ans      | Non             | Employée            | Bâtiment                | FR 7                          | 55mn            |
| R12       | Masculin | 50-65ans      | Oui             | Chauffeur           | Transport               | FR 7                          | 47mn            |
| R13       | Masculin | 50-65ans      | Oui             | Agent de sécurité   | Habillement             | FR 32                         | 46mn            |

## 2.2.RESULTATS

### 2.2.1. Motivations d'achat et profils de consommateurs

Selon les répondants à notre étude qualitative, le choix de fréquenter une enseigne/marque parmi celles proposées est animé par 2 familles de motivations :

- Les motivations tournées vers soi : ce sont les motivations permettant de satisfaire un besoin personnel du consommateur. Ex : des prix avantageux, un accueil valorisant, un produit efficace, une facilité d'accès, une disponibilité des produits, un service sans défauts, etc.
- Les motivations tournées vers autrui : ce sont les motivations tournées vers l'atteinte du bien-être collectif et du respect des valeurs universelles et des droits de l'Homme. Ex : lutter contre la famine, la pauvreté, la pollution, les discriminations, etc.

L'analyse de ces motivations nous a permis d'identifier 3 groupes de répondants en fonction de leur sensibilité aux arguments tournés vers soi et à ceux tournés vers autrui : 1/ le groupe des altruistes, 2/ le groupe des individualistes et 3/ le groupe des égo-altruistes.

**Le groupe des altruistes** est le moins représenté à travers notre échantillon qualitatif. Il regroupe des personnes plaçant l'intérêt des autres devant leur propre intérêt. Ils sont amenés à se sacrifier pour aider les autres et pour vivre dans une société plus juste et plus équitable. Ce groupe comprend peu de répondants. Seul le répondant 4 pourrait l'illustrer. Selon ce répondant, un prix avantageux reste important mais ne constitue en aucun cas le facteur le plus important de choix d'une enseigne/ marque. *« Les enseignes s'adonnant à ce genre de pratiques ne m'intéressent plus. Bien que leurs produits soient attrayants et à bas prix, je me dis que les acheter est une sorte de cautionnement de la mascarade de ces marques. »* (R4). Les consommateurs appartenant à ce groupe ont tendance à s'intéresser activement à toute information leur permettant de valoriser les efforts RSE d'une enseigne/marque. Les labels et signes de qualité sont de ce fait des éléments importants permettant de renforcer la crédibilité des actions menées et d'améliorer la confiance à l'égard de la marque/ enseigne *« savoir qu'une enseigne dispose d'un label RSE augmente un peu l'estime pour cette enseigne »* (R4).

**Le groupe des individualistes** est composé quant à lui de personnes plaçant leur intérêt personnel devant toute autre considération. Il est représenté par les répondants 1, 2, 3, 12 et 13 *« ...je ne suis pas sensible à ces actions que les entreprises font. Tant que ce que j'achète répond à mes attentes en termes de qualité coût et même quantité, ça me va. »* (R1). En général, leur discours tourne autour d'arguments comme 1/ l'avantage prix/économique *« C'est une aubaine pour n'importe de pouvoir avoir deux produits au prix d'un, d'avoir des points de fidélité supplémentaires, d'avoir de petits cadeaux supplémentaires. »* (R1), *« Contrairement à l'enseigne (A), je n'aime pas beaucoup l'enseigne (B) car les produits sont un peu plus chers »* (R4) ; 2/ la réponse du produit aux attentes utilitaires *« Tant que le produit me va au teint, je l'utilise... Jusqu'ici, je n'ai pas encore été déçue »* (R1), *« Dans le domaine alimentaire le goût est primordial... je mange une fois ce n'est pas bon je ne reviens pas. »* (R3) ; 3/ la convenance et les choix proposés *« ...je fais mes achats là où je peux les faire sans grandes difficultés. »* (R1) ; *« ... je trouve à chaque fois une offre adaptée à mon goût. »* (R2) ; et 4/ la qualité de service *« je l'apprécie vraiment pour l'accueil en magasin, l'accompagnement, le conseil, la disponibilité des produits et le respect des délais de livraison »* (R2).

Les consommateurs appartenant à ce groupe ne s'intéressent pas aux arguments RSE des firmes et ne cherchent pas d'informations à ce sujet *« Je ne me suis jamais intéressée à la question en fait. »* (R1) ; *« je ne fais pas des recherches sur ça vraiment... »* (R12). Ils n'ont généralement

jamais fait attention à un message autour des actions RSE d'une enseigne/marque qu'ils fréquentent. De plus, les labels et signes de qualité en relation avec l'engagement RSE des firmes ne représentent pas des facteurs de choix de l'enseigne et des produits/services proposés *«Franchement ça n'a aucune incidence sur mon comportement. Car je n'accorde pas vraiment de l'importance à cela. Tant que je suis satisfaite de ce que j'achète, le reste m'importe peu.»* (R1). Toutefois, l'engagement RSE d'une enseigne/marque pourrait plaire aux membres de ce groupe même s'il ne s'agit pas d'un facteur essentiel de choix : *« ça fait partie des choses qui me plaisent chez la marque.»* (R1). Il s'agit d'un argument supplémentaire qui vient les rassurer sur leur choix et alimenter leur fierté d'avoir choisi la marque/ enseigne *« J'apprécie cette action, vraiment. C'est à saluer... je suis contente de l'apprendre et ça me touche vraiment »* (R3). Cela dit, l'absence de connaissance de ces actions RSE ne signifie pas remettre en question le choix de l'enseigne/marque. Les efforts RSE de la firme sont de toute manière peu crédibles et sont de nature accessoire *« leurs démarches ne sont que des bluffs, c'est juste des soit disant actions pour leurrer les consommateurs.... je n'y prête pas attention. »* (R13).

Le dernier groupe identifié est celui des **égo-altruistes**. Ce groupe est caractérisé par des motivations équilibrées mixant l'intérêt personnel et l'intérêt des autres *« je recherche d'abord la qualité du produit qu'il soit bon pour la santé si c'est des produits alimentaires, qu'ils soient respectueux de la planète.»* (R6) ; *« Ce sont des produits assez intéressants. Il y a aussi la fabrication de leurs produits, les tests ne sont pas faits sur des animaux... »* (R7). Il comprend les répondants 5, 6, 7, 8, 9, 10 et 11. En général, pour les répondants de ce groupe, l'intérêt des autres alimente l'intérêt personnel par un bien-être psychologique accentué. Le bien-être personnel pourrait donc être assuré via le bien-être collectif *« j'aime bien quand je dépense mon argent pour une entreprise qui en vaut vraiment la peine. C'est-à-dire une entreprise qui est dans l'aspect social, une entreprise qui va verser une partie de ses fonds à des associations. Il y a le côté humanitaire qui est là, mais également une entreprise qui respecte l'environnement. »* (R5). Cela n'empêche que le bien-être personnel pourrait des fois l'emporter sur le bien-être collectif pour ce groupe de personnes cherchant toujours à faire un arbitrage entre les bénéfices et les pertes. Si la perte liée à la priorisation de l'intérêt collectif est importante, les répondants dans ce groupe ont tendance à pencher vers l'intérêt personnel. C'est par exemple le cas pour l'arbitrage entre le prix des produits / services présentant un argument RSE et l'argument RSE en question : *« ...je l'aime bien... le seul frein, le prix des articles un peu cher pour une cible particulière. »* (R11).

### 2.2.2. La perception de la RSE

Comme expliqué précédemment, tous les consommateurs n'ont pas la même sensibilité à l'argument RSE. Cela dépendrait, selon les participants à l'étude qualitative des valeurs personnelles du consommateur : *« Je ne peux pas contribuer au développement d'une entreprise qui dénigre les autres. »* (R11). L'expérience personnelle permettrait de son côté de favoriser une cause ou une action au détriment d'autres *« Ça me touche vraiment parce que je suis noire »* (R11) ou encore par l'effet de l'apprentissage du consommateur *« Je les connais très bien... »* (R12).

L'engagement RSE d'une firme est fortement préconisé par la totalité des répondants de notre étude qualitative malgré la variabilité de leur sensibilité déclarée à la question. Cela les amènerait à *« donner plus confiance dans la marque / enseigne »* (R4, R5), à *« devenir plus fidèle »* (R3) et *« à recommander la marque / enseigne aux autres »* (R2, R4). Il permettrait également d'améliorer l'image globale de la marque / enseigne *« ... je pense que c'est une marque assez emblématique et assez puissante. »* (R5). Par ailleurs, un déficit de l'engagement

RSE pourrait être source de réactions très négatives de la part des consommateurs allant jusqu'au boycott (R6, R7, R12) et au militantisme contre l'enseigne/marque incriminée (R7).

Toutefois, les répondants à notre étude qualitative présentent des sensibilités variables à des actions RSE émanant des entreprises. En plus des préoccupations environnementales et écologiques qui sont placées en première position de leurs centres d'intérêt, les consommateurs ont tendance à présenter les efforts relationnels des entreprises comme faisant partie de la RSE. Ainsi, la qualité de service irréprochable, les prix se préoccupant du portefeuille du client et le marketing éthique prônant la transparence et la pédagogie seraient des exemples d'une 4<sup>ème</sup> dimension de la RSE au sens des répondants, que nous avons appelée « Actions Client ». En effet, le consommateur a sa propre perception de la RSE. Chaque action mise en place par une entreprise en sa faveur pourrait être intégrée dans les dimensions de la RSE. Ainsi, tout ce qui contribue à améliorer la confiance entre le consommateur et la marque/enseigne pourrait être identifié comme faisant partie de son engagement RSE. Faire attention au pouvoir d'achat des consommateurs est une action RSE en soi puisque cela permet d'améliorer le bien-être financier et personnel du consommateur. La qualité de service est également source de tranquillité pour le consommateur. Une qualité de service sans défauts permet de fournir au client des expériences positives et d'assurer la reliance sociale avec les vendeurs et les conseillers. La qualité des produits est également un signe d'engagement de la marque / enseigne « *durant les soldes une boutique prend les produits de mauvaise qualité qu'il mette en rayon pour l'écouler comme si de rien n'était* » (R9). De même, des produits plus durables favorisent la baisse du gaspillage et des déchets et permettent, par la même occasion, d'espacer les achats et de réduire par conséquent les achats inutiles. Les actions citées spontanément par les répondants sont classées par ordre de priorité et selon la fréquence de citation dans le tableau suivant (Tableau 9) :

| Actions écologiques                                                                                                                            | Actions «clients »                                                                                                      | Actions sociales                                                                                                                                   | Actions sociétales                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Réduire l'impact carbone des produits/services                                                                                                 | Qualité de service en magasin : présence humaine, accueil, conseil, ambiance                                            | Conditions de travail favorables : congés payés, formations, respect, motivation intrinsèque et extrinsèque                                        | Eduquer le consommateur et l'accompagner dans la transition responsable |
| Utiliser moins de plastique, limiter la production de déchets encourager le marché de la seconde main et améliorer la durabilité des produits. | Etablir une relation de confiance avec le client : transparence, pédagogie, traçabilité, argumentation et démonstration | Tolérance et actions en défaveur de l'exclusion sociale, religieuse, ethnique, sexiste et liée à la santé.                                         | Limiter la délocalisation de la fabrication des produits                |
| Renouveler les ressources exploitées : planter des arbres, assainir les eaux usées, ...                                                        | Penser au pouvoir d'achat du client et mettre en place une politique prix et promotionnelle qui s'en soucie.            | Rémunérer de manière plus juste et équitable la main d'œuvre dans les pays pauvres.                                                                | La transparence des idéologies politiques et l'engagement politique     |
| Arrêter l'utilisation des animaux et de la peau d'animaux dans la fabrication des produits                                                     | Penser au confort du client : disponibilité des produits, proximité géographique, horaires d'ouverture,...              | Sensibiliser les salariés et les collaborateurs de l'entreprise à l'importance de la RSE et les embarquer dans un processus de changement vertueux | Lutter contre le travail des enfants                                    |
| Proposer des produits naturels et sains ; limiter l'utilisation d'additifs et de composants nocifs                                             | Co-crédation de biens et de services qui répondent aux attentes des consommateurs                                       | La création de postes d'emploi.                                                                                                                    | Aide aux associations                                                   |
| Améliorer la traçabilité des matières premières et la transparence au niveau des composants utilisés.                                          | Qualité des produits : fraîcheur, durabilité, confort,...                                                               |                                                                                                                                                    | Implantation géographique dans les zones éloignées des commerces.       |
| Limiter le gaspillage alimentaire et le gaspillage des ressources naturelles                                                                   |                                                                                                                         |                                                                                                                                                    |                                                                         |

**Tableau 9 : les actions RSE citées par les répondants**

Même si les répondants ont cité plusieurs actions RSE qui les intéresseraient et auxquelles ils sont particulièrement sensibles, plusieurs termes reviennent en parlant de l'engagement RSE des entreprises : « leurres », « bla bla bla », « mensonges », etc. Cela pourrait être expliqué par plusieurs facteurs.

Le premier facteur identifié à partir des entretiens qualitatifs concerne le problème de confiance dans les actions mises en place par les firmes. Les firmes sont, selon les répondants, des entités ne cherchant que leur propre profit et qui essayent, de manière permanente, de les manipuler. Toutes les actions RSE mises en avant ne sont alors que de simples illusions, sans aucune base ni preuve, servant à maquiller leur activité et à duper leurs clients « ...ça ne peut pas renforcer ma confiance car je n'y crois pas » (R2). Ce problème est d'autant plus présent quand il s'agit d'entreprises de grande taille « Je suis plus sensible aux actions des petites marques que les grosses marques. » (R7).

Le deuxième facteur expliquant la perception négative des efforts RSE des entreprises concerne les expériences passées du consommateur. Entre promesses non tenues des marques et scandales de greenwashing, le consommateur, incapable de vérifier la véracité des actions présentées par les entreprises, se retrouve dans une situation d'asymétrie d'information et ne trouve d'autres solutions que de se protéger en résistant fermement à toute information au sujet d'un quelconque engagement RSE « Non ! Non ! Je n'y crois plus du tout ! C'est du greenwashing » (R2).

### **2.2.3. L'attitude des consommateurs à l'égard des communications autour de la RSE**

La nature de l'attitude des consommateurs à l'égard des communications autour de la RSE dépend principalement de la nature de la perception des efforts RSE des firmes et du niveau de sensibilité du consommateur au sujet de la RSE. Deux grands groupes de répondants/consommateurs sont identifiés en fonction de leurs réactions attitudinales au sujet de différentes communications visionnées de la marque / enseigne choisie par chacun parmi eux.

Le premier groupe est celui des répondants jugeant la communication autour de la RSE comme étant inutile. Elle ne permet pas selon eux de renforcer la crédibilité des actions mises en place, ni d'améliorer la confiance à l'égard d'une enseigne/marque et le bouche à oreille positif à son sujet « ça ne peut pas renforcer ma confiance car je n'y crois pas. La recommander sur d'autres critères oui mais sur la base de ces communications... ? » (R2). Le problème de crédibilité des messages RSE sont récurrents chez ce groupe de répondants. Ceci engendre une remise en question permanente de tous les efforts issus des marques/enseignes « ...c'est la véracité de leurs propos qu'il faudra vérifier mais je ne sais pas comment...les actions visionnées me séduisent forcément mais je voudrais voir plus clair c'est-à-dire des preuves palpables... » (R1) ou encore « Si chez eux c'est comme ça, c'est bien. A vérifier... » (R9). Cela revient au manque de démonstration du processus de mise en place des actions RSE mises en avant par les firmes « Il faut que je demande à une amie infirmière si bel et bien cette action a été menée en faveur des professionnels de la santé et aides-soignants. Ça serait formidable si c'est réel. » (R2) et à l'apprentissage du consommateur « Je suis une personne qui fait confiance mais ces dernières années, on s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup de marques qui trompaient le consommateur... » (R6).

Les incohérences entre la nature de l'activité de l'entreprise et l'action RSE mise en avant pourraient également être sources de dissonance cognitive menant à ridiculiser la source du message et à ignorer son contenu « Je n'y crois pas, c'est impossible, dire qu'ils font une

*production responsable mais à vrai dire ce n'est pas la vérité. Proposer une offre de mobilier et de décoration responsables et utiliser du bois, le transformer sans risque pour l'environnement ? Je n'y crois pas. » (R2). Par ailleurs, l'absence de communication autour des actions RSE d'une marque / enseigne pour ce premier groupe pourrait se révéler suspecte et semer le doute autour de la véracité de ces actions « Je trouve que c'est bizarre qu'ils ne le précisent pas sur leur site internet. » (R7)*

Le deuxième grand groupe de répondants inclut moins de personnes que dans le premier groupe. Ses membres trouvent que la communication autour de l'engagement RSE est quelque chose de très apprécié. Ils justifient leur position par le rôle pédagogique des enseignes / marques vis-à-vis des consommateurs afin de les sensibiliser à l'importance du rôle de chacun dans la définition d'un monde meilleur « *Elles ont un rôle à jouer plus que n'importe qui je dirais. Nous consommons ce qu'ils produisent. Donc si des engagements sociétaux et ou écologiques viennent d'elles, les consommateurs suivront.* » (R11).

#### **2.2.4. Les paradoxes des consommateurs face à la RSE**

L'analyse thématique verticale des entretiens qualitatifs menés a révélé l'existence de plusieurs catégories de paradoxes des consommateurs face à la RSE, à la communication RSE et à l'engagement RSE des marques / enseignes.

Le premier paradoxe est celui du **consommateur paranoïaque**. Cela concerne l'association de deux idées contradictoires ; l'une confirmant les grandes attentes des consommateurs en matière d'engagement RSE des entreprises, et l'autre leurs attitudes négatives à l'égard de cet engagement. Le consommateur paranoïaque est profondément convaincu que les entreprises cherchent tout le temps à le duper. Il considère leurs efforts RSE comme un appât aidant à le manipuler. Ainsi, ce consommateur déclare que les entreprises ont un rôle clé à jouer dans la société, mais ne croit pas aux actions concrètes mises en avant « *...c'est juste des soit disant actions pour leurrer les consommateurs... je n'y prête pas attention.* » (R1)

Le deuxième paradoxe est celui du **consommateur autruche**. Ce paradoxe est illustré par les consommateurs qui n'arrêtent pas de critiquer les entreprises à l'origine de scandales ou d'une image RSE détériorée, mais continuent quand même à les fréquenter et se voient même incapables de s'en séparer. Les arguments économiques ou de praticité sont souvent les plus cités dans le cadre de ce paradoxe. En général, les consommateurs autruches se sentent plutôt incapables de faire face aux agissements des entreprises ou de les contrôler. Ils ne voient pas en quoi ou comment ils pourraient être sources de changement et se sentent impuissants face à l'ordre établi. Ils préfèrent donc se replier sur eux-mêmes et se contenter de satisfaire leurs besoins individualistes « *...je la recommande de par la qualité des produits et autres mais non pas sur la base de bla bla et de leurres.* » (R2).

Le paradoxe du **consommateur schizophrène** est la 3<sup>ème</sup> forme de paradoxe identifiée. Ces consommateurs ne se gênent pas de résister à une idée qu'eux-mêmes avaient applaudie. Pour eux, les actions RSE sont appréciées mais restent peu crédibles même si la marque est crédible : « *Ah ben bravo !, c'est bien ! J'apprécie mais comme je vous l'ai dit je n'y crois pas trop même si je fais confiance en la marque.* » (R13). Il s'agit dans ce cas d'une dissociation faite entre la confiance dans la marque et la confiance dans les actions RSE faites par la marque. Pour ce type de consommateurs, la raison d'être de la firme ne gagne pas à dévier de la satisfaction des besoins utilitaires recherchés pour son produit / service.

### 2.2.5. Communication autour de la RSE, quelles recommandations de la part des répondants ?

La crédibilité perçue des messages de communication autour de la RSE et le pouvoir du consommateur à vérifier la véracité des propos avancés par les firmes sont les deux grands problèmes récurrents tout au long de l'analyse des résultats de l'étude qualitative. Certains répondants ont donc suggéré certaines pistes permettant de faire face à ces problèmes et de limiter leur impact.

La première piste concerne le choix de l'émetteur du message qui pourrait s'avérer très important. Quand il s'agit d'un directeur marketing ou d'un chef d'entreprise qui présente les actions RSE de la firme, cela pourrait être associé à un conflit d'intérêt peu apprécié par les clients car peu crédible « *... là c'est un témoignage de la directrice des ressources humaines ...j'aurai voulu que ça soit un employé du groupe qui fasse le témoignage* » (R4). De ce fait, rendre un message plus crédible passe par l'approche par la proximité qui tend à tangibiliser les preuves fournies aux consommateurs autour des actions RSE mises en place. Ces preuves pourraient passer par des témoignages vidéo de clients réels (R1, R2), de salariés n'occupant pas des fonctions de responsabilité dans l'entreprise (R4) ou d'associations (R10) (associations consoméristes, associations caritatives, etc.), ou même d'influenceurs (Youtubeurs, Instagrammeurs,...). Il serait également intéressant de projeter les différentes communications RSE en magasin afin de mieux attirer l'attention des clients et de valoriser les efforts RSE des marques / enseignes (R12). Les vendeurs en magasin pourraient devenir des supports de communication RSE en répondant aux questions des clients et en ajoutant une touche de sincérité aux messages transmis. Pour les entreprises qui pourraient se le permettre, ouvrir les usines au grand public pourrait être une occasion pour leur expliquer leurs valeurs et les rapprocher de leurs activités.

L'utilisation de labels, de certifications et de signes de qualité permet également de diffuser des signaux positifs en faveur de l'engagement RSE d'une marque / enseigne, même si le consommateur ignore son contenu et les détails du processus de labellisation / certification. Cela permet de renforcer la confiance à l'égard de l'enseigne / marque dans son engagement RSE « *Je vais accorder plus de crédit à un produit qui est certifié. Je vais plus avoir tendance à aller vers une marque certifiée, ça influe sur mon comportement* » (R7). Les organismes de certification jouent dans ce cas le rôle de tiers de confiance garantissant le sérieux des actions RSE mises en avant par l'entreprise « *ça prouve que l'entreprise est auditée par les maisons authentiques qui font la certification* » (R8). Toutefois, la notoriété de certains organismes certificateurs, l'ISO par exemple, amplifie cet effet et rassure davantage les clients dans leur choix de l'enseigne/marque « *ça permet (le répondant parle de la certification ISO) de structurer et de manager en se basant sur les outils... les normes, de pouvoir s'améliorer d'atteindre le maximum de qualité* » (R8).

Par ailleurs, certains signaux, beaucoup plus simples, permettraient d'affirmer le positionnement plus écologique d'une marque / enseigne, comme par exemple l'utilisation de la couleur verte ou de végétaux dans son identité visuelle « *J'ai bien aimé le côté matière première, végétale et tout de la marque.* » (R5).

### 2.2.6. La particularité RSE des réseaux de franchise ?

Les réseaux de franchise se différencient d'autres modes d'organisation par un ensemble de caractéristiques qui en font un modèle plus apprécié par les consommateurs et plus proche de la définition de la RSE qu'ils se font. Il s'agit de marques / enseignes avec une dimension « Client » très développée. Elles se distinguent donc par une proximité à différents niveaux. La proximité géographique / d'accès est la plus citée par les répondants « *ce sont des marques disponibles partout* » (R12). L'étalement géographique des magasins en franchise constitue un atout incontournable pour le consommateur recherchant avant tout la convenance et la praticité dans son acte de shopping. Ce même atout a de fortes conséquences environnementales, sociales et sociétales. S'agissant des conséquences environnementales, la proximité géographique permet au consommateur de subvenir à ses besoins de consommation sans devoir se déplacer ou de prendre des moyens de transport très polluants. Les conséquences sociales concernent quant à elles les postes d'emploi proposés dans différentes régions et à proximité des demandeurs d'emploi. Concernant les conséquences sociétales, la proximité géographique permet de toucher de plus près les problématiques sociétales des régions et d'y répondre de manière adaptée. Les réseaux de franchises deviennent ainsi, à travers le déploiement de leurs magasins, des acteurs locaux contribuant à améliorer le bien-être de la société à travers l'engagement politique, associatif et/ou éducatif.

Par ailleurs, les réseaux de franchise sont caractérisés par une forte proximité relationnelle. Les magasins physiques restent des lieux de reliance sociale à travers l'accueil et les conseils « ... *j'utilise leurs produits depuis 2 ans... je ne me plains pas de l'accueil et des conseils.* » (R10). Cela aide à améliorer le bien-être du consommateur et des vendeurs en même temps, ce qui correspond, à la fois, à des conséquences sociales par la motivation des vendeurs suite à l'accueil de clients satisfaits, et sociétales par la possibilité d'un échange entre clients et vendeurs où ces derniers pourraient mettre l'accent sur les actions RSE de leur marque / enseigne en expliquant et en sensibilisant le client à l'importance des efforts de chacun dans le développement d'un mode meilleur.

Les réseaux de franchise se caractérisent également par une forte proximité identitaire. Les magasins, lieux de vie et d'échanges, constituent des repères pour certains consommateurs qui ont l'habitude de les fréquenter « *j'ai l'habitude de les fréquenter, d'acheter leurs produits... d'ailleurs j'ai du mal à changer de magasin...* » (R12). Ils sont très proches de chez eux, les connaissent parfaitement et s'identifient aux valeurs qu'ils transmettent. Ainsi, l'enseigne / marque qui se positionne comme acteur social dans une région contribue à faire adhérer le client à ses valeurs et à les pousser à devenir des consommateurs locaux, d'où l'impact sociétal de son activité.

### 2.3. CONCLUSION DE L'ETUDE QUALITATIVE CONSOMMATEURS

Parmi les 27 réseaux de franchise proposés aux répondants à notre étude qualitative, il est important de noter que leurs choix ont porté principalement sur 2 enseignes qui affichent un positionnement RSE plus prononcé que chez les autres enseignes, notamment au travers de leurs communications RSE. Cette constatation est un résultat en soi. Derrière le terme « marque responsable » se cache un ensemble de critères souvent mal exprimés par les consommateurs. Selon le consommateur, une marque responsable est avant tout une marque qui prône l'éthique et la transparence dans tout ce qu'elle entreprend. L'éthique passe avant tout par ce qui caractérise le cœur de métier de l'entreprise : ses produits et ses services. Une marque / enseigne ne peut donc prétendre être responsable si elle ne veille pas prioritairement à respecter le consommateur à travers les produits qu'elle lui vend et les services qu'elle lui destine. Les

consommateurs s'attendent dans un deuxième temps à ce que la marque / enseigne se soucie de l'impact de son activité sur son environnement écologique (réduction de l'empreinte carbone, suppression des additifs et des pesticides, respect du bien-être animal, ...), social (mesures anti-discriminations, bien-être au travail, rémunération juste,...) et sociétal (engagement politique et associatif, éducation du consommateur, implantation géographique décentralisée,...).

Même si les consommateurs n'arrivent pas à extérioriser tout ce qu'ils pensent des efforts RSE des firmes, la communication RSE, à travers les témoignages, les labels et les certifications, les relations publiques, ... interviendrait inconsciemment dans le choix des enseignes et des marques ou apaiserait le consommateur quant à son choix. Pour cela, il est important de jouer la carte de la transparence avec le client en lui expliquant tous les efforts déjà mis en place par l'enseigne et tous ceux qui restent à concrétiser et ce, afin de se protéger en cas de défaillances ou d'incohérences dans la politique RSE mise en place.

# PROSPECTIVE ET RECOMMANDATIONS

La thématique *Franchise et RSE* pose la question de la valorisation économique de ce lien dans un contexte d'accélération technologiques et d'évolutions des attentes de la société. A la lecture des résultats des recherches des parties 1 et 2, la mise en perspective du positionnement de la franchise sur les valeurs de la RSE (en incluant les enjeux environnementaux) permettra de tester la robustesse de ce lien dans une vision prospective et de cartographier les stratégies pertinentes pour les entreprises du secteur.

Nous proposerons des scénarios d'analyse prospective à partir de la mise en perspective des variables RSE identifiées. Nous concentrons nos investigations sur les opportunités et les risques pour les réseaux de la franchise à travers :

- L'émergence d'une gouvernance RSE,
- La restructuration de l'offre en lien avec les valeurs RSE.

Les scénarios de prospective seront construits sur la base des variables identifiées à partir des dynamiques RSE observées dans les parties 1, 2 et 3 de la recherche. Une modélisation sera proposée sur les axes d'analyses synchroniques et diachroniques. L'analyse prospective envisagée dans le cadre de ce travail n'a pas pour objet de prédire l'avenir mais plutôt d'aider à le construire.

Ce faisant notre ambition dans le cadre de cette partie est <sup>22</sup>:

- D'imaginer par les moyens appropriés ce qui peut vraisemblablement se produire de durable dans le champs du domaine exploré ;
- De baliser des itinéraires et donc donner du sens par anticipation à des actions possibles en termes de stratégie RSE pour les réseaux de franchise ;
- D'accompagner la prise de décision au sein des réseaux de franchise en proposant des alternatives permettant d'avancer vers tel futur souhaité ou d'éviter telle évolution à risques.

## 1 METHODOLOGIE

### 1.1.DÉFINITION DE L'ANALYSE PROSPECTIVE

L'analyse prospective, définie comme l'investigation méthodologique des futurs possibles, est un préalable à l'élaboration des stratégies ou de politiques en vue d'une action imminente. Sous l'appellation « prospective stratégique », prospective et stratégie se combinent pour tenter de répondre à la double question qui préoccupe tous les décideurs : « que peut-il advenir ? » et « qu'est-ce que je dois faire ? ». La prospective suppose une vision à long terme, une réflexion large et ouverte, la prise en compte des acteurs internes et externes. Elle précède la stratégie qui suppose, elle, une vision à court et moyen terme, une réflexion ciblée, un ensemble de décisions à prendre et d'actions à mener en vue d'un but à atteindre (De Brabandère et al., 2008).

L'approche prospective se caractérise donc par sa dimension exploratoire (que peut-il se passer ?), son refus de la fatalité et des déterminismes (le futur est ouvert), sa conviction en l'existence

---

<sup>22</sup> Cette typologie est empruntée à Gabilliet (1999)

d'une pluralité d'avenirs possibles, son volontarisme (que peut-on faire ?). Posée en ces termes, la prospective s'ancre dans la tradition philosophique occidentale, rejoignant d'une certaine manière les quatre interrogations philosophiques fondamentales telles que les formule Emmanuel Kant dans l'introduction de sa *Logique* : que puis-je savoir, notamment de ce de quoi sera fait demain ? Que dois-je faire, notamment pour changer les choses dans le sens que je désire ? Qu'est-il permis d'espérer, non seulement pour mon propre avenir mais aussi pour le monde futur ? Qu'est-ce que l'homme, sa place, son pouvoir réel dans le cadre du changement tant personnel que collectif ? (De Brabandère *et al.* 2008)

## **1.2. QUESTIONS METHODOLOGIQUES POUR UNE ANALYSE PROSPECTIVE.**

La recherche en prospective se doit d'être nettement différenciée d'une simple prévision. En effet, la prévision s'attache à l'évaluation de grandeurs le plus souvent quantitatives et donc chiffrables alors que la prospective s'attache plus à la définition de tendances lourdes, de long terme, reposant sur une vision plus "riche" des situations et des évolutions.

La prospective possède trois caractéristiques au moins qui la différencient de la prévision :

- C'est une démarche pluridisciplinaire, d'inspiration systémique. Elle se propose d'appréhender les réalités, non en les découpant, mais au travers de l'ensemble de leurs aspects, de toutes leurs variables et de leurs interrelations.
- Cette démarche intègre la dimension du temps long, passé et à venir. Car dans tout système coexistent des variables empreintes d'une grande inertie (écosystèmes, changements démographiques) et d'autres dont les variations sont beaucoup plus rapides (technologie).
- Enfin, c'est une démarche qui intègre les fractures, les phénomènes de discontinuité et de rupture : effets de seuil (saturation d'un marché), irruption d'innovations de toute nature et d'acteurs « briseurs d'habitudes », volonté humaine de modifier les règles du jeu.

Ces deux méthodes partagent néanmoins une vision comparable du temps et de son statut. Toutes deux visent à "(porter) un regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente" (Hatem *et al.* 1993). Elles s'attachent à définir ce que l'on peut appeler des "modes d'évolution" des situations actuelles. Leur but commun est de repérer ou de construire des tendances (tendances lourdes ou modèles économétriques), qui vont en quelque sorte "discrétiser" le temps, réduire ses variations à un champ de possibles qu'elles vont s'efforcer de minimiser. Les événements qui se produisent vont être replacés à l'intérieur de ces tendances ; si leur ampleur est trop importante, on cherchera alors à reconstruire de nouvelles tendances ou redéfinir des champs de possibles, selon un schéma bien établi.

Plusieurs approches méthodologiques pour la prospective peuvent être envisagées notamment les méthodes de consultation des experts et les méthodes de simulations. Nous retenons ici une méthodologie basée sur la construction de scénarios.

## **1.3. LA METHODE DES SCENARIOS**

Qu'est-ce qu'un scénario ? Nous retiendrons la définition de Godet (1985, 2001): « Un scénario est un moyen de se représenter la réalité future en vue d'éclairer l'action présente, à la lumière des futurs possibles et souhaitables ». C'est un jeu cohérent d'hypothèses conduisant d'une situation d'origine à une situation future.

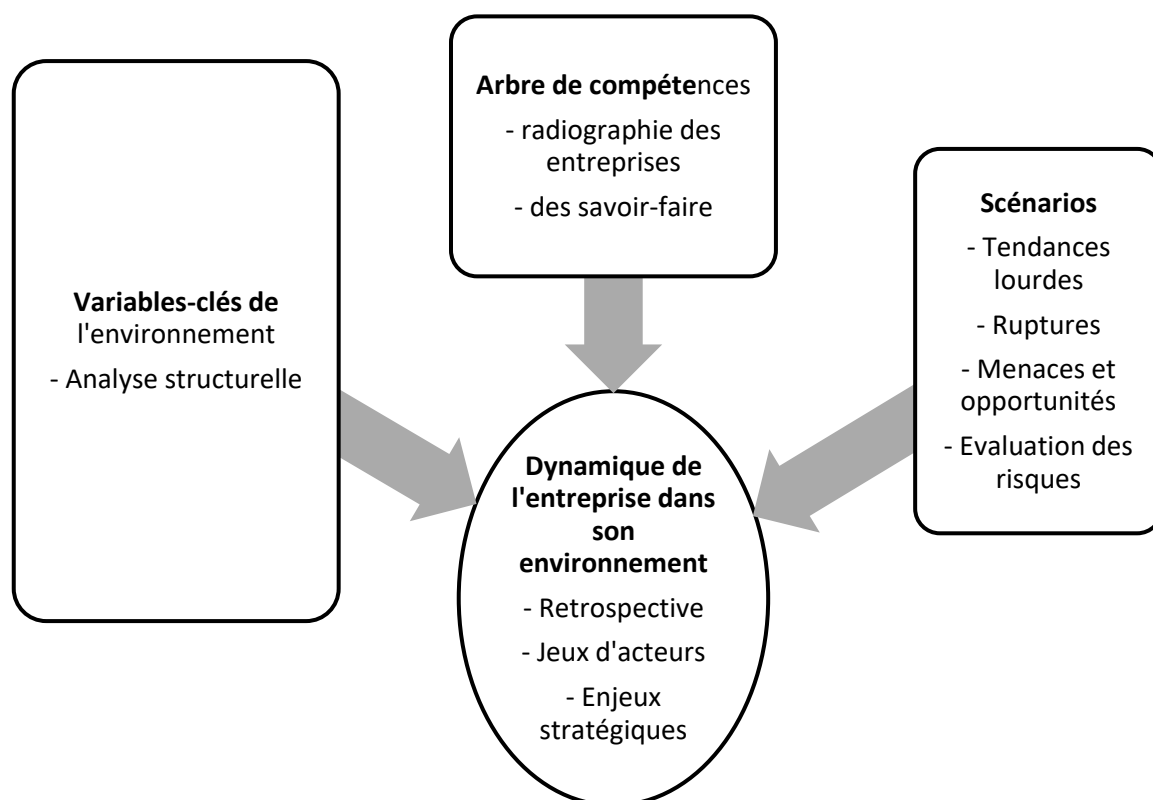
Le scénario aide le prospectiviste, non pas à deviner « ce qui va se passer » mais à identifier « ce qui pourrait se passer si..., au fond ». C'est un synopsis, une séquence d'évènement qui s'enchaînent dans une logique de l'imagination. Il convient de rappeler les trois étapes de la méthode des scénarii:

1. Identifier les variables-clés, c'est notamment l'objet de l'analyse structurelle ;
2. Comprendre le passé et analyser les jeux d'acteurs afin de poser les questions-clés pour l'avenir ;
3. Réduire l'incertitude sur les questions-clés et dégager les scénarios d'environnement les plus probables.

La première étape ne se limite pas à l'analyse structurelle de l'entreprise<sup>23</sup> face à son environnement mais comprend aussi une radioscopie complète de l'entreprise, des savoir-faire aux lignes de produits, matérialisée par l'arbre des compétences.

Dans la deuxième étape, il s'agit d'appréhender la dynamique rétrospective de l'entreprise dans son environnement, son évolution passée, ses forces et faiblesses par rapport aux principaux acteurs de son environnement stratégique. L'analyse des champs de bataille et des enjeux stratégiques permet de repérer les questions-clés pour le futur.

Dans la troisième étape, il s'agit de réduire l'incertitude qui pèse sur les questions clés pour le futur. On utilise éventuellement les méthodes d'enquête auprès d'experts pour mettre en évidence les tendances lourdes, les risques de rupture et finalement dégager les scénarios d'environnement les plus probables (Figure 5 ).



**Figure 5 : Les étapes de la méthode des scénarios**

<sup>23</sup> La notion « d'entreprise » sera assimilée dans notre étude à un « réseau d'entreprises »

## 2 ANALYSE PROSPECTIVE MENEES DANS LE CADRE DE NOTRE ANALYSE DU MODELE DE FRANCHISE

Nous n'avons pas la prétention de faire ici de la prospective au sens strict, comme la pratiquent les professionnels de la discipline. Notre objectif est plutôt de proposer une approche créative du futur inspirée de celle qui préside à la démarche prospective, grâce à un de ses outils clés : la méthode des scénarios.

Les approches de conduite de changement identifiées par Boot *et al.* (2008), constituent une ligne directrice pour la conception et la conduite de démarche de prospective au sein des organisations. L'analyse prospective menée dans le cadre de notre étude se veut résolument une démarche d'aide à la décision et se contente du point de vue des processus d'apprentissage, des vertus cognitives minimum de la réflexion prospective collective. Mais la diffusion et l'inscription dans les pratiques de ces connaissances nouvelles nourrissant le processus global du changement tel que nous l'appréhendons, restent très aléatoires.

Cette partie s'articulera autour des points suivants :

- Description de la méthodologie d'analyse prospective retenue
- Phase préparatoire qui détermine les facteurs critiques pour les réseaux de franchise, en passant au crible tendances et hypothèses, et en détectant les profils types des réseaux face à la RSE.
- Proposition de scénarios des chemins variés
- Conclusion et recommandations

### 2.1 METHODOLOGIE ADOPTEE : SIMULATION À L'AIDE DE SCENARII

L'objectif est de dégager quelques macro-tendances. Il s'agit ici de construire à partir des variables clés et des relations de causalité prédéterminées, des scénarios d'évolutions globales et sectorielles de la franchise. Cette démarche prospective intègre la dynamique de long terme à l'échelle de la franchise. Il s'agit en fait d'intégrer les ruptures : au lieu de postuler la permanence du changement, il s'agira de tenir compte des phénomènes de discontinuités et de ruptures subies ou voulues résultant de facteurs tel que les effets de seuil (saturation d'un marché), les irruptions d'innovations, la volonté humaine de modifier les règles du jeu, etc. De plus, la démarche prospective adoptée est celle d'une **prospective normative** qui induit donc la définition de stratégies éventuellement applicables par les professionnels et la Fédération Française de la Franchise.

#### 2.1.1 Eléments sur la construction des scénarios

Nous proposons donc de construire des scénarii exploratoires afin de définir le champ des possibles. Un scénario est constitué de trois éléments :

1. la base : il s'agit de la représentation de la réalité actuelle appréhendée en dynamique. Cette représentation du système organisationnel de la franchise se fera sur la base des variables clés déterminées dans le cadre analytique des approches théoriques développées dans la première partie de rapport.
2. les cheminements qui sont construits en faisant progresser le système sur l'échelle du temps sachant qu'à mesure que l'on avance ainsi, se posent des questions face

- auxquelles on considèrera plusieurs hypothèses, à charge ensuite d'en dérouler les conséquences. Ainsi, on construit par déduction (en précisant à chaque fois la conditionnalité) l'arborescence des futurs possibles, descendants potentiels du présent ;
3. les images finales qui sont obtenues à différentes périodes, et particulièrement à l'horizon de l'étude, à l'issue des cheminements sus-évoqués.

Notons que l'élaboration d'images finales n'est pas plus importante que les chemins y conduisant. Il est de plus essentiel, dans une telle démarche, de préciser l'ordre de grandeur des phénomènes et le moment de leur apparition c'est-à-dire de les situer dans le temps.

Néanmoins, face à des situations complexes, la potabilisation des différents scénarios ainsi que la définition des scénarios intermédiaires sont délicates à effectuer. De fait, la potabilisation perd de son pouvoir d'aide à la décision quand l'environnement du système est perçu comme multidimensionnel. Il nécessite des lors la mise en évidence de relations de causalité entre les variables qui sont difficiles à cerner sans examen préalable du rôle de chacune d'entre elles. En somme, les scénarios, s'ils peuvent effectivement continuer à "[porter] un regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente" (Hatem, 1993), doivent cependant voir certaines de leurs étapes de conception évoluer afin de conserver toute leur pertinence dans le cadre renouvelé que constituent les environnements fortement imprévisibles. D'où l'idée d'un "aménagement" de la prospective. C'est cet aménagement que nous allons à présent expliciter.

### 2.1.2 Scénarios descriptifs versus scénarios normatifs

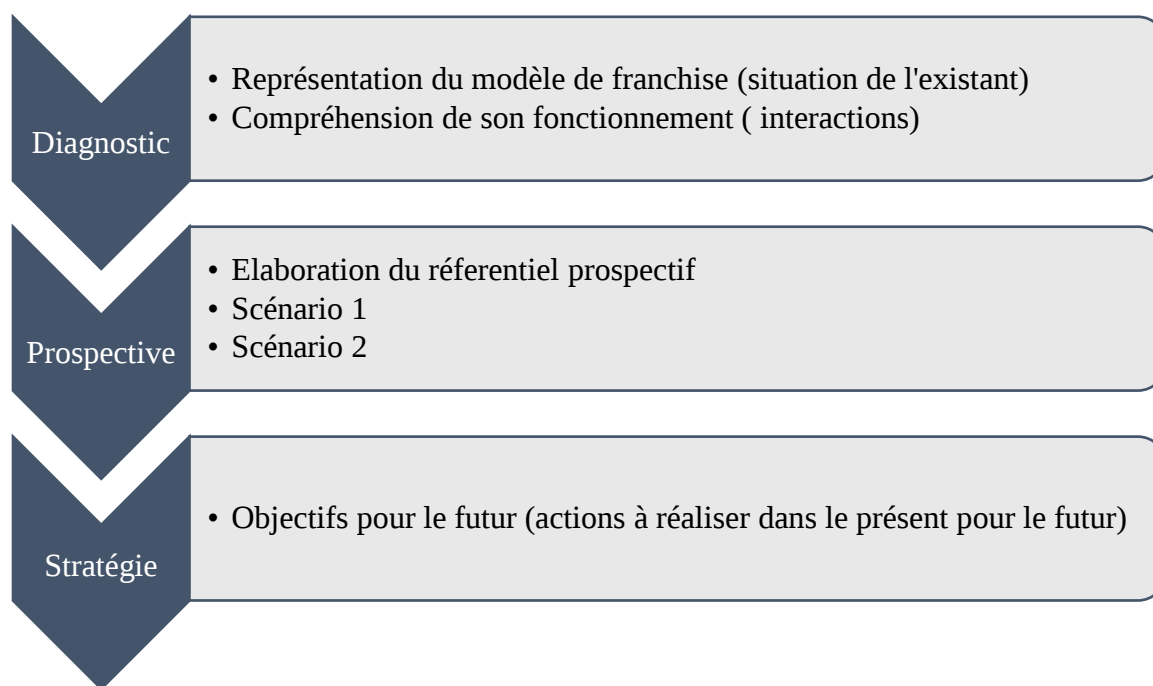
Les scénarios, pourtant conçus pour des futurs incertains, voient leur efficacité atteinte quand les phénomènes étudiés se révèlent complexes. Mais, cette proposition se doit d'être affinée car sous le terme "scénarios" des choix conceptuels sensiblement différents peuvent être envisagés. En effet, pour certains, les scénarios ne sont qu'une extension de la prévision... à des environnements imprévisibles (Taylor & Hussey, 1982). par exemple, écrit que "l'exactitude supposée et la fausse autorité des approches conventionnelles de la prévision [...] ont conduit à chercher d'autres méthodes qui reflètent l'incertitude réelle de l'environnement". De même Linneman et Klein (1985) ajoutent que "le futur discontinu, sur lequel on ne peut que spéculer, ira en nécessitant des approches conjecturales, non analytiques, pour évaluer l'environnement". Dans cette optique, on cherche à "adapter" les méthodes, les principes, et les outils. Mais le but reste le même : on cherche toujours, sinon à prévoir, du moins à savoir de quoi sera fait le futur. "Avant de prendre des décisions, il faut être sûr d'avoir bien exploré l'avenir", pourrait ainsi être un postulat d'une prospective stratégique. Ce type de scénarios, habituellement qualifiés de **descriptifs** (Millett, 1988 ; Godet, 1991), constituent en quelque sorte des "super- prévisions". Il s'agit de scénarios exploratoires pour déchiffrer ce qui peut advenir. A des avenir multiples, on fait correspondre des prévisions multiples, habituellement différenciées par des jugements de valeur. On crée ainsi des scénarios optimistes ("roses"), pessimistes ("noirs"), plutôt optimistes ou plutôt pessimistes... en espérant que le phénomène, à l'horizon prévu, se rapprochera de l'un ou l'autre de ces scénarios.

Mais, il existe une seconde acception des scénarios, dite "**normative**" (encore que l'on pourrait s'interroger sur le type de "normativisme" postulé ; quelle organisation est assez puissante pour contraindre l'évolution de son environnement ?) Dans ce cas, on cherche moins à anticiper le futur qu'à tenter d'y inscrire l'organisation. Le futur n'est plus une donnée, que l'on cherche à extrapoler. Il est "construit" par l'action de l'entreprise dans son environnement. Selon Schwartz (1993), par exemple, "si l'avenir était prévisible, il n'y aurait nul besoin de scénarios multiples. [...] La qualité d'un scénario ne se mesure pas à sa capacité à faire des prévisions correctes, mais

à la manière dont il saura stimuler l'intuition, aider à comprendre et conduire une action efficace". De même, selon M. Godet (1991) : "un scénario n'est pas la réalité future mais un moyen de se la représenter en vue d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. L'épreuve de la réalité et le souci d'efficacité doivent guider la réflexion prospective pour une meilleure maîtrise de l'histoire".

L'usage des scénarios "normatifs" implique plus qu'une refonte de la prévision. Il y a changement de regard : l'incertitude n'est plus une donnée dont les systèmes de modélisation doivent s'accommoder, elle devient un "paramètre de conception" de systèmes moins intéressés par l'extrapolation des futurs possibles que par l'inscription de l'organisation dans des futurs souhaitables.

Pour conclure, il faut se garder d'omettre que la construction même des scénarios normatifs peut constituer par elle-même une source de préparation de l'organisation à ses futurs. D'où un intérêt éventuel de la part de la Fédération Française de Franchise pour la définition des actions futures dans le but d'améliorer de façon conséquente la part de marché de cette forme organisationnelle.



**Figure 6 : Méthodologie de l'exercice de prospective envisagée**

## 2.2 DYNAMIQUES OBSERVEES ET POSTURES TYPES

La thématique Franchise et RSE pose la question de la valorisation de ce lien dans un contexte d'évolutions des attentes de la société. Les analyses réalisées dans le cadre de ce travail montrent que derrière la question de la RSE, se cache des réalités économiques et sociales très différentes pour les réseaux de franchise et que la plupart d'entre-deux ont pris du retard en matière de RSE en restant ancrés dans une prudence assumée. Les années 2020 et 2021 ont malgré tout permis à leurs dirigeants de comprendre que la RSE était une préoccupation actuelle et pas seulement une cible lointaine réservée aux générations futures. Les doutes et les postures

de résistance affichées par certains franchiseurs ont nourri jusqu'à présent cette position de prudence. Ainsi, certains réseaux n'ont pas encore de véritable stratégie RSE mais affichent désormais des intentions prometteuses et réfléchissent à leur capacité à changer de modèle économique. Dans le même temps, les enseignes les plus volontaires placent la démarche RSE au cœur de leur stratégie cherchant parfois à obtenir les certifications en vigueur.

A la suite des travaux de Saulquin et Schier (2005,2007) nous avons établi une typologie des perceptions managériales des réseaux de franchise, en matière de RSE. Selon ces auteurs, le choix de développer telles ou telles pratiques de RSE traduit une maturité plus ou moins grande de l'entreprise face à la notion de la RSE et montre sa capacité à la mettre en pratique. Nous avons ainsi identifié trois postures applicables au modèle de la franchise.

### **2.2.1 Posture 1 : Posture RSE mécaniste et contrainte**

Nous observons que la mise en place d'une démarche RSE par cette catégorie de réseaux de franchise se manifeste surtout par une mise en conformité du réseau aux impératifs réglementaires en vigueur. L'adoption du cadre étatique par les entreprises est indispensable pour rendre légitimes toutes les activités de l'entreprise (Igalens et Gond, 2020). La France déploie depuis plus de 20 ans un nombre conséquent d'obligations faites aux entreprises en matière de RSE et l'intervention de l'Etat porte ses fruits dans les réseaux de franchise où la mise en conformité légale et réglementaire suscite des changements internes significatifs (Kernaghan, 2013).

La première action de l'état concerne les dispositifs s'appliquant à la qualité des produits vendus, à la gestion des déchets, des invendus... Ces réglementations amènent alors les réseaux de cette catégorie à réaliser les innovations justes nécessaires pour rester en conformité avec la loi. L'état intervient alors comme un régulateur du processus de re-responsabilisation des têtes de réseau pour les orienter dans leurs choix stratégiques (Kernaghan, 2013). Les aspects environnementaux où des dispositifs de loi sont nombreux, sont pris en compte par ces réseaux de franchise mais ne se traduisent que trop rarement par des innovations majeures (Wiese et al, 2012). Les choix RSE sont induits par une démarche mécaniste, contrainte et le plus souvent peu expliquée aux collaborateurs et franchisés. Le manque de synergie des efforts au sein du réseau, laisse place à un ressenti négatif à l'égard de la RSE qui peut dans certains cas être accusé d'engloutir les ressources de l'enseigne.

La seconde action de l'Etat concerne la législation sociale qui contraint les réseaux en termes de qualité de travail. Toute entreprise a un contrat social envers ses salariés. Au-delà de la rémunération, elle doit porter attention au bien-être de ses salariés. La particularité des réseaux de franchise tient au partage des richesses et la répartition des risques entre franchiseurs et franchisés car la franchise est un modèle collaboratif et entrepreneurial (Watson et al., 2019, 2020) où chaque partie prenante doit veiller au bien-être de ses salariés. Quand cette législation est subie par les réseaux de franchise, la RSE ne constitue pas un moteur suffisant pour parvenir à la mise en place de comportements vertueux de la part des franchisés ou des collaborateurs (Aisuwaidi et al., 2012). Le processus d'acculturation ne se met donc pas en place et les actions RSE restent embryonnaires et déstructurées.

Ainsi, la légitimité d'une politique RSE pour un réseau de franchise ayant une attitude contrainte et passive ne peut provenir exclusivement du cadre réglementaire car la contrainte des normes ne permet pas à elle seule d'amener les réseaux à réfléchir en profondeur sur la

transition de leurs propres activités, ni à contribuer à l'évolution de leur marché vers des systèmes plus respectueux de la société. Le risque encouru par ces réseaux est à termes un décrochage sur leur marché respectif.

Par ailleurs, la posture mécaniste de ces réseaux passifs se traduit par l'absence d'une politique ambitieuse d'investissements financiers pourtant indispensables pour accompagner ce changement de cap. Faute d'investissements suffisants, la mise en place d'un nouveau modèle économique tarde et les progrès sont trop lents, pas suffisamment visibles par les parties prenantes internes (collaborateurs, franchisés), pas suffisamment compris par les parties prenantes externes (clients, fournisseurs...).

Aujourd'hui, la loi Pacte de 2019 aborde la RSE de façon différente, sans contraindre mais en incitant les entreprises à prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux et en permettant l'adoption d'un statut d'entreprise à mission si elle répond à certains critères préétablis. Cette loi donne ainsi la possibilité aux enseignes de franchise de devenir des agents clés de la gestion de l'environnement et du contrôle des procédés (Abbes, 2013). C'est une opportunité pour optimiser leur contribution à un développement durable en leur permettant d'évaluer les ressources investies et d'en mesurer les objectifs escomptés (Igalens et Gond, 2020) mais cela ne sera pas possible si le réseau est dans une posture mécaniste et considère intrinsèquement la RSE comme une contrainte.

### **2.2.2 Posture 2 : Posture active et processuelle**

Les initiatives sporadiques et déstructurées laissent à présent la place au sein de ces réseaux de franchise à une démarche plus construite et place ainsi la RSE au sein des préoccupations de la tête de réseau. Il revient au franchiseur en tant qu'acteur principal de concevoir les objectifs stratégiques en plaçant la RSE au cœur de sa gouvernance et en construisant son modèle à travers une durabilité de toute sa chaîne de valeur. La RSE est perçue comme un levier dynamique interne dont l'enjeu à termes est son intégration dans le métier du franchiseur (Boulay et Chanut, 2010).

Ce changement de cap devient une démarche tant individuelle que collective donc déployée au niveau du réseau dans le modèle de la franchise. La pression peut provenir de l'intérieur comme des collaborateurs ou des franchisés les plus engagés mais le plus souvent, la démarche est impulsée par la tête de réseau avec une transmission plutôt descendante. Les processus évoluent en profondeur et font l'objet d'une adaptation du savoir-faire afin d'apporter les outils de gestion appropriés aux franchisés. Il est essentiel pour ces réseaux de montrer que les actions RSE entreprises sont des vecteurs d'une réelle transformation en interne. Ceci peut leur permettre de résoudre les désaccords internes avec les collaborateurs ou les franchisés les moins impliqués qui peuvent constituer un frein majeur au déploiement d'un dispositif d'ampleur.

La franchise est à la fois un modèle collaboratif qui pourrait être facilitateur pour impliquer l'ensemble des franchisés dans la mise en place d'une stratégie RSE comme levier dynamique de gestion transversale, et aussi un modèle qui promeut l'autonomie décisionnelle de ces franchisés (Dada, 2018). Un manque d'intégration organisationnelle des franchisés aux directives de la tête de réseau constitue un frein majeur au déploiement de la RSE pour les réseaux ayant une posture active processuelle (Bressolles et Viot, 2021). La communication y est assurée et contrôlée par la tête de réseau qui veille à ce que les risques environnementaux et sociaux n'entachent pas sa réputation (Perrigot et al., 2015).

### 2.2.3 Posture 3 : Posture engagée et pro-active en continu

La RSE devient un levier stratégique d'expression de tout le réseau impliquant à termes toutes les parties prenantes impliquées dans le processus. L'écoute active des parties prenantes internes passe par l'écoute attentive des franchisés. L'organisation du réseau de franchise est ici considérée comme un mode de diffusion de la RSE dépassant les frontières de la tête de réseau (Kaufmann et al., 2008). Les engagements identifiés par le franchiseur sont soutenus par chaque franchisé. En plaçant les franchisés comme contributeurs actifs à la création de valeur, la tête de réseau peut les responsabiliser à leur tour. Ces réseaux engagés ont fait le choix de prendre en compte la forte culture entrepreneuriale de tous les franchisés (Watson et al., 2019, 2020). Cette écoute active est essentielle pour tirer profit des ressources mobilisées localement par les franchisés impliqués dans les enjeux sociétaux de leur territoire et de comprendre comment ils co-créent de la valeur à partir de leurs actions locales (engagement auprès des collectivités locales, des communautés locales...). Pour ces réseaux, le partage de bonnes pratiques est naturellement source d'évolution du mode opératoire du savoir-faire du réseau. Cette stratégie de co-construction permet de passer d'actions individuelles à des actions répliquées collectivement. Certaines actions nationales peuvent nécessiter un accompagnement du franchiseur afin que ces actions soient diffusées localement de manière homogène pour optimiser leur déploiement (Ertuna et al., 2018). D'autres actions décidées au niveau national doivent être « marketer » localement surtout si elles dépendent des conditions locales (réglementation locale de gestion des déchets, associations humanitaires locales ...).

La posture engagée implique que le franchiseur mette à disposition de ses franchisés toutes les ressources nécessaires pour déployer sa stratégie RSE ( savoir-faire : métier, produit...) en y intégrant des outils pour mesurer les efforts accomplis. Le franchiseur pilote le déploiement de ces actions, les contrôle afin d'homogénéiser les pratiques entre les franchisés (Weigel, 2016, 2020) tout en les aidant à maximiser la création de valeur (Ghantous et Alnawas, 2021). Ainsi, pour que la mise en œuvre soit réussie, les franchisés ne font pas que suivre les processus mandatés par la tête de réseau mais sont aussi pro-actifs et engagés auprès des parties prenantes avec lesquelles ils ont des interactions régulières (Perrigot et al., 2021).

Pour ces réseaux pro-actifs, le principe de co-construction dépasse les parties prenantes internes du franchiseur et implique progressivement l'ensemble des acteurs jouant un rôle dans la politique RSE et considérés par le franchiseur comme légitimes (Freeman, 1984 ; Kim et Lee, 2020). Les parties prenantes peuvent être interdépendantes les unes des autres (Lavorata et Muguel, 2017) et selon leur position dans leur réseau, peuvent exercer un certain pouvoir (Rowley, 1997).

Ainsi, les réseaux adoptant une posture engagée et pro-active sont à même de développer les capacités et le savoir-faire requis qui profitent à toutes les parties prenantes internes et externes (Arguyris, 1999, Lin et al., 2019). Ils savent faire évoluer leur modèle économique en adaptant leurs ressources pour maintenir la performance du réseau (Weigel, 2020). Ils ont la confiance des franchisés qui relayent cette même dynamique transversale dans leur entreprise. Pour ces réseaux, la co-construction se fait en continu et passe par l'adaptation du savoir organisationnel dès que cela s'avère nécessaire pour aboutir à un savoir-faire agile et transversal (Nadant et Simon-Lee, 2021). En période de crise ou de transition, cette capacité de résistance signe d'une agilité organisationnelle forte peut permettre alors à ces réseaux de franchise de surmonter plus

facilement les perturbations internes ou externes provenant de changements environnementaux brutaux et imprévisibles (El Akremi et al., 2010).

Le Tableau 10 synthétise les différentes postures des réseaux face à la RSE.

| <b>Postures des réseaux</b> | <i>Posture passive et mécaniste</i>                                                   | <i>Posture active et prudentiel</i>                                                | <i>Posture pro-active et différenciante</i>                                                     |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stratégie RSE</b>        | RSE impulsée par la loi<br>Attitude défensive de la tête de réseau<br>Démarche subie  | RSE impulsée par la tête de réseau<br>Asymétrie du Management                      | RSE coconstruite avec toutes les parties prenantes et les partenaires de l'écosystème du réseau |
| <b>Pratiques RSE</b>        | Innovations nécessaires<br>Pratiques peu comprises par les parties prenantes internes | Innovations majeures<br>Pratiques peu comprises par les parties prenantes externes | Innovations permanentes soutenues par un cahier des charges évolutif, labels...                 |

**Tableau 10 : Postures des réseaux face à la RSE**

### 2.3 SCENARIOS DE PROSPECTIVE DE LA FRANCHISE

Un diagnostic a été posé partir des dynamiques observées dans les réseaux de franchise tel que cela ressort de nos différentes analyses empiriques et des tendances (Tableau 11).

Depuis cette prise de conscience générale des enjeux sociétaux, nous observons plusieurs niveaux d'implication des réseaux de franchise. Comme indiqué précédemment, la mise en place d'une démarche RSE répond soit avant tout à une contrainte réglementaire et de légitimation des activités de l'entreprise, soit pour certains réseaux, plus avancés, à un objectif de mise en place de modèles économiques plus respectueux de la société et de l'environnement.

Ces réseaux, qui participent à une nouvelle définition de la relation entreprise-société, sont à l'écoute des défis sociétaux et décident d'intégrer le développement durable dans leur ADN afin de contribuer à une économie sociale et solidaire. Ils proposent alors de nouveaux modes d'organisation, de production et de consommation.

Les différentes thématiques révèlent l'existence de forces et de faiblesses, mais également des menaces qui pèsent sur cette forme de commerce et d'opportunités qu'il conviendrait de saisir. La construction des scénarios de prospectives s'appuie principalement sur ces dernières caractéristiques.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Contraintes environnementales <ul style="list-style-type: none"> <li>– Empreinte écologique</li> <li>– Empreinte carbone</li> <li>– Raréfaction des ressources</li> <li>– Gestion des déchets</li> <li>– Accès et gestion de l'eau</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| B. Contraintes sociales <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pauvreté</li> <li>– Inégalités sociales</li> <li>– Injustices sociales,</li> <li>– Mal-être au travail (injustices professionnelles, discrimination, risques psychosociaux...)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| C. Contraintes financières <ul style="list-style-type: none"> <li>– Taxation</li> <li>– Subvention (décarbonatation des énergies)</li> <li>– ISR</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| D. Contraintes légales <ul style="list-style-type: none"> <li>– Directives et réglementations nationales et européennes ( Loi anti-gaspillage ...)</li> <li>– Efforts de transparence de la part des entreprises (règles de reporting)</li> <li>– Obligations sur les offres des entreprises (étiquettes, tracabilité, ...)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| E. Prise de conscience collective des enjeux sociétaux <ul style="list-style-type: none"> <li>– Un public de mieux en mieux informé ( par les médias, par les groupements de société civile, ONG...)</li> <li>– Un public qui veut prendre les choses en main (pression société civile via ONG, associations de consommateurs...)</li> <li>– De nouvelles attentes des consommateurs envers les marques</li> <li>– Soutien des consommateurs aux producteurs « locaux »</li> <li>– Développement de la consommation collaborative</li> <li>– Demande d'éthique et de responsabilisation dans les affaires</li> <li>– Promotion du commerce équitable...</li> </ul> |
| F. Les crises économiques, sociales, sanitaires <ul style="list-style-type: none"> <li>– Crise Covid 19</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

**Tableau 11 :Tendances identifiées<sup>24</sup>**

Deux scenarios s'opposent selon que les opportunités soient mises en valeur ou au contraire que se concrétisent les menaces.

Le premier scenario met avant tout l'accent sur une amplification des risques.

Dans le deuxième scenario, une stratégie systématique de développement des opportunités est préconisée.

---

<sup>24</sup> Il s'agit d'une liste de tendances générales (lourdes et émergentes) qui sont retenues dans notre démarche de scenario. Cette liste n'est pas exhaustive

### 2.3.1 Scenario 1: Inertie des acteurs de la franchise face à la stratégie RSE

Le premier scénario « tendanciel »/ versus scénario du « pire » cherche à déterminer ce qui se passera pour les réseaux qui resterait inactif sur le sujet de la RSE ou le considérerait simplement comme une contrainte. Ce scénario traduit ainsi une inertie des acteurs face à la stratégie RSE. Dans ce scénario les réseaux de franchise répondent de façon fragmentée aux « exigences » de la RSE. Ce faisant ils ne proposent pas de vision fédératrice et sociétale de l'entreprise la seule susceptible de réconcilier certaines exigences contradictoires.

Ce scénario a pour objectif de mettre en évidence les risques qui pèsent sur les activités régies par la franchise. Les risques se renforcent. La convergence et l'accumulation de ces risques nous conduit à évoquer un futur où cette forme organisationnelle va connaître un ralentissement voire un recul du fait qu'un nombre insuffisant de réseaux a pris conscience de la nécessité de modifier en profondeur le modèle afin d'y intégrer une stratégie RSE.

En effet, l'absence ou l'insuffisance de stratégie RSE de la part des acteurs du commerce franchisé empêche de saisir les opportunités et de développer les atouts. Le système entre progressivement en crise : le recul de la franchise apparaît à terme inéluctable. La seule incertitude concerne le temps qui s'écoulera avant que la crise ne soit ressentie. En revanche, la régression sera d'autant plus rapide que la dynamique concurrentielle sera forte.

Ce phénomène est difficilement quantifiable. Aucune donnée à notre disposition ne nous permet d'établir une fourchette de ce recul. Il est évident que des facteurs externes à la franchise ont un impact sur ce ralentissement. On évoquera, entres-autre, la conjoncture économique, la dynamique technologique, la transition digitale, le changement de comportement du consommateur et les crises comme celle que nous vivons actuellement.

Cette liste de facteurs n'est pas exhaustive et difficilement appréhendable quantitativement. En conséquence, notre approche consiste ensuite à illustrer le scénario tendanciel au niveau micro-économique et macro-économique.

Il existe aujourd'hui peu d'alternative pour les réseaux en termes de développement durable. Il s'agit à minima d'être réactif face aux pressions constantes en matière sociale et environnementale, idéalement de s'inscrire dans la pro-activité.

Comme on l'a vu précédemment les réseaux définissent leur stratégie RSE en fonction de leur degré d'ouverture (vision managériale fermée ou ouverte) et de leur approche de la performance ( statique ou dynamique).

Dans ce scénario les réseaux de franchise répondent de façon fragmentée aux « exigences » de la RSE. Ce faisant ils ne proposent pas de vision fédératrice et sociétale de l'entreprise la seule susceptible de réconcilier certaines exigences contradictoires. On identifie dans ce scénario deux catégories de réseaux :

- Les réseaux ayant une attitude « passive » et qui perçoivent la RSE comme une contrainte. Dans ce cas, il existe de la part de ces réseaux un risque d'instrumentalisation de la RSE et cela ne procure aucun effet managérial.
- Les réseaux ayant une attitude active, qui perçoivent la RSE comme un levier d'ouverture voire même de dynamique interne, mais ne la considèrent pas pour autant comme un outil stratégique. La RSE apparaît comme un vecteur de communication

opportuniste. Cela s'apparente à ce que ce que Saulquin et Schier, 2007, appelle une approche « cosmétique » de la RSE. Ces réseaux ne sont pas suffisamment engagés dans une dynamique d'appropriation de la RSE (absence ou insuffisante de ce qu'on appellera « acculturation » à la démarche RSE).

Dans ces réseaux à l'attitude « passive » ou « active » le modèle organisationnel devient à terme obsolète inéluctablement conduira à un recul du système de franchise à court, moyen terme.

En effet, les mécanismes décrits dans l'analyse précédente nous conduisent à conclure à un potentiel recul de la franchise. Dans l'approche la plus optimiste, le recul s'apparente à une stagnation (la deuxième catégorie de réseaux). Dans l'approche où les risques convergent d'un point de vue systémique, le recul peut être assimilé à un déclin (la première catégorie de réseaux)

### **2.3.2 Scenario 2 : Valorisation des atouts et des potentiels de la franchise**

L'objectif ici est de définir des axes stratégiques visant à valoriser les atouts et les potentiels de la franchise. Il s'agit de maintenir une dynamique face aux risques existants d'inertie voire de recul du modèle de franchise. Quels sont les stratégies et axes de changement intégrant la stratégie RSE sur lesquels le système de franchise peut jouer ?

Dans ce scénario les réseaux de franchise identifient des opportunités et synergies qui pérennisent leur bien-être, celui de l'environnement et de la société. Cela fait écho avec la logique de la *triple Bottom line*, ou triple bilan en français. Ce faisant et afin de traduire leur conduite de développement durable, les réseaux doivent évaluer leur performances à travers les trois piliers qui sont : « *People* » (l'axe social), « *Planet* » (l'axe environnemental), « *Profit* » (l'axe économique). Ainsi, dans cette démarche globale, le réseau sera perçu comme performant s'il crée de la valeur pour ses parties prenantes.

La co-construction de la stratégie RSE avec toutes les parties prenantes permet aux réseaux de franchise d'assurer la cohérence de leurs activités avec les priorités des parties prenantes. En se plaçant de leur point de vue, ils pourront identifier les risques liés aux enjeux sociétaux et environnementaux, mais aussi les opportunités d'innovation et de création de valeur. En les plaçant comme contributeurs actifs à la création de valeur, elles seront d'avantage responsabilisées. Le réseau crée de la valeur pour et avec les parties-prenantes et cela contribue à sa performance globale.

La performance globale implique alors une prise en compte intégrée de la RSE, dans toutes les activités de l'entreprise.

Ce scénario implique un changement de paradigme. En effet, la stratégie RSE doit complètement être intégrée dans leur stratégie et leur gouvernance (à rapprocher de la notion d'entreprise progressiste). La performance économiques la performance sociale et la performance environnementale sont au même niveau.

Dans ce scénario, les réseaux revoient complètement leur mode de fonctionnement (business model). La RSE est perçue comme une stratégie et les conduit à un changement de modèle. Ce scénario implique un changement de paradigme. Une « acculturation » totale à la stratégie RSE

On retrouve dans ce scénario les réseaux pro-active et dans lesquels la stratégie RSE irrigue transversalement toute la structure des réseaux. Elle est complètement intégrée à la gouvernance

(changement de Business Model). Ces réseaux ne répondent pas de manière fragmentée aux « exigences » de la RSE mais proposent une vision fédératrice et sociétale du réseau.

La démarche RSE perçue comme un levier de performance, place le réseau dans une dynamique d'amélioration continue.

Au-delà, la politique de responsabilité sociale et environnementale du franchiseur aura un impact sur les franchisés, en termes de recrutement au sein du réseau. En effet, on peut imaginer qu'un franchiseur considéré comme « juridiquement » et « éthiquement » responsable soit perçu positivement par les franchisés.

### **2.3.3 Synthèse des scénarios**

De notre point de vue la seule alternative pour les réseaux de franchise, s'ils veulent marquer un vrai tournant dans l'engagement RSE est de s'inscrire dans le scénario 2.

Les réseaux de franchise doivent impérativement s'emparer des nouveaux enjeux sociétaux liés à leurs activités. Ce faisant ils doivent changer de mode de pensée et de fonctionnement pour répondre de manière simultanée aux enjeux de rentabilité, aux enjeux de préservation de l'environnement et d'équité sociale. Cela passe par une redéfinition de la création de valeur.

Les réseaux de franchise font partie d'un écosystème en interdépendance avec de nombreux acteurs (les parties prenantes internes et externes). La capacité d'un réseau à prendre en considération les attentes de ses parties prenantes est une condition de crédibilité pour assurer la légitimité d'une stratégie de RSE.

Le réseau de franchise dans ce scénario peut être appréhendé comme un écosystème des parties prenantes et donc la valeur créée devient « plurielle ». La performance globale devient alors multidimensionnelle. La notion de performance globale vise à prendre en compte, en addition à la performance économique, les effets de ses activités sur un champ élargi, dont l'impact social. Les réseaux incluent alors dans leurs stratégies et processus de décision les intérêts de l'environnement et de la société, et l'ensemble du cycle de vie de son offre sur le long terme. Cela devrait contribuer à améliorer l'image du réseau et participer à sa performance globale telle que décrite précédemment.

Les analyses précédentes ont mis en évidence les valeurs intrinsèques au modèle de la franchise en valorisant le positionnement de la franchise sur les valeurs de la RSE (la duplication des savoirs, l'enracinement local des franchisés, la répartition des rôles entre le franchiseur et le franchisé, les économies de ressources par l'implication des acteurs...). Toutes les entreprises ont désormais une même préoccupation à savoir la prise en compte des enjeux sociétaux (Baah et al., 2020) et le concept de distribution en franchise semble avoir dans son modèle la capacité de mettre en place une stratégie RSE apte à résister à des chocs exogènes majeurs (accélération, considération stabilité, décélération).

Le modèle de franchise dispose d'atouts susceptibles de relever les défis de la RSE. La RSE apporte des clés d'adaptation. En étant dans une démarche de progrès, les réseaux font preuve de résilience. Dans une logique proactive, ils connaissent mieux leurs enjeux et risques. Ils peuvent anticiper les changements, plutôt que les subir.

Économiquement le réseau apparaît comme un ensemble de moyens matériels et immatériels permettant aux parties prenantes d'établir des relations spécifiques créatrices de valeur par la synergie et l'apprentissage managérial dégagés, pour lesquels l'implantation territoriale est dominante et l'investissement collectif primordial (Bonneveux et al. 2009). Le modèle organisationnel en franchise est un cadre dans lequel les ressources et les capacités s'agencent entre acteurs internes et externes.

Les réseaux de franchise **favorisent l'ancrage territorial**. La franchise par son adaptabilité à des zones de chalandise restreintes peut être acteur dans le cadre de politiques d'aménagement du territoire.

Au-delà le modèle en franchise est **un vecteur d'apprentissage managérial**.

En matière de RSE, beaucoup de travaux ont montré le rôle déterminant de la complémentarité entre les compétences internes des entreprises et les dispositifs de coordination mis en œuvre au plan local (Fort et al., 2005). Ainsi, Postner et Schmidt (1984) ; Harte et Owen (1987) soulignent le rôle des acteurs de proximité et leur prise en compte dans la stratégie de l'entreprise. De nombreux travaux se sont efforcés d'analyser les liens de l'entreprise avec son milieu social (Bertrand, 1999 ; Julien, 1996). Ils nous permettent d'établir que l'ancrage territorial et la proximité facilitent le partenariat entre entreprises et collectivités locales ayant pour objectif le développement économique régional (Barabel et Alii, 2004).

La franchise par l'organisation de ses têtes de réseau, la duplication de ses savoir-faire et l'enracinement local de ses franchisés dispose de caractéristiques différenciantes et positives par rapport à d'autres modèles d'organisation. Ce faisant la légitimité des réseaux de franchise tient à la qualité de la relation qu'ils sont en capacité d'instaurer auprès des parties prenantes internes (confiance et satisfaction des franchisés) et avec les parties prenantes externes. Elle leur permet de développer les interactions et interdépendances nécessaires à toute coopération entre acteurs d'organisations différentes. Ce faisant, cela favorise l'intégration des préoccupations de la RSE et diminue l'asymétrie d'informations. L'organisation en réseau de franchise permet un nouveau mode de diffusion de la RSE.

Par ailleurs, si l'on considère le point de vue des franchisés, les acteurs avec lesquels ils sont en relation sont souvent les parties prenantes territoriales. L'analyse du réseau par le franchisé consiste donc à repérer les acteurs clés internes et externes, comprendre et apprendre le mode de fonctionnement du réseau, se familiariser avec les codes de conduite existants et mesurer l'efficacité de l'organisation réticulaire. Comme le note Veltz (2002), « faire partie d'un réseau, d'un tissu dynamique permet d'être dans le coup, de savoir ce qui n'est écrit nulle part, même dans la presse spécialisée, de connaître les réputations des fournisseurs et des clients. Pour un chef d'entreprise, la capacité de jugement [...] est fondamentale. Or, ce jugement est infiniment plus difficile pour l'entrepreneur isolé, débutant, socialement enclavé, que pour l'entrepreneur inséré dans un milieu ».

Le modèle en franchise apparaît comme un ensemble de moyens matériels et immatériels permettant aux parties prenantes d'établir des relations spécifiques créatrices de valeur par la synergie et l'apprentissage managérial dégagés.

### **3 RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES ET MANAGERIALES**

La RSE implique à présent un bouleversement de longue durée, chaque réseau devant trouver sa propre dynamique en fonction de son secteur d'activité, de son histoire, et de sa capacité à appréhender les chocs extérieurs. La stratégie RSE dans les réseaux de franchise doit avoir pour socle la co-construction avec toutes les parties prenantes.

L'objectif ici est d'identifier des stratégies et des axes de changement intégrant la stratégie RSE sur lesquels le système de franchise peut jouer afin de valoriser ses atouts et ses potentiels. A partir de la première recommandation stratégique se déclinent trois recommandations managériales.

#### **3.1 RECOMMANDATION 1 : VERS UNE STRATEGIE RSE « ADAPTEE »**

L'objectif ici est de proposer un processus de construction de la stratégie RSE dans les réseaux de franchise. Se pose alors la question de savoir quel type de stratégie développer: une stratégie globale, standardisée et uniforme au sein du réseau ou une stratégie locale et adaptée aux circonstances et aux besoins de chaque communauté dans laquelle s'inscrivent les franchisés.

Il existe deux logiques de mise en œuvre de la stratégie : elle peut être menée à un niveau global et général ou à niveau local répondant plus spécifiquement aux attentes des parties prenantes

En suivant une logique de RSE locale, le réseau de franchise prend en effet le risque de gérer des stratégies multiples, dispersées et fragmentées. À l'inverse, une stratégie de RSE globalement intégrée ne laisse aucune marge de manœuvre aux franchisés puisque c'est l'harmonisation de la mise en œuvre de la stratégie qui est recherchée au détriment de son interprétation et de son adaptation. Nous défendons quant à nous l'idée d'une stratégie intermédiaire, hybride ou transnationale, qui permet de reconnaître l'existence de principes fondamentaux de RSE sans exclure l'adaptation, lorsque celle-ci est nécessaire.

Nous proposons une conceptualisation du processus de construction de la stratégie de RSE dans les réseaux de franchise. La chronologie de la stratégie voit se succéder les phases de déclenchement – conception – structuration – généralisation.

Nous distinguons quatre phases principales qui se succèdent : le « déclenchement » et la « conception » la « structuration » et la « généralisation Il est ainsi possible de distinguer d'une part, la formulation de la stratégie et d'autre part, sa mise en œuvre. Les deux premières phases sont regroupées dans une séquence « formulation » et les deux dernières dans une séquence « conception et mise en œuvre » (Tableau 12).

|                                                                                | Formation                                                                                       |                                                                                                           | Mise en œuvre                                                                                  |                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                | Déclenchement                                                                                   | Conception                                                                                                | Structuration                                                                                  | Généralisation                                                                    |
| <b>Tête de réseau</b>                                                          | <b>IMPULSION</b><br><br>Identification d'un enjeu moral global<br><br><i>Le leader</i>          | <b>REFLEXION</b><br><br>Initiatives des franchisés                                                        | <b>FORMALISATION</b><br><br>Construction d'une valeur ajoutée<br><br><i>Personne-ressource</i> | <b>ANCRAGE</b><br><br>Intégration de la stratégie                                 |
| <b>Zone</b>                                                                    |                                                                                                 | <b>CRISTALISATION</b><br><br>Transformation en enjeu économique<br><br><i>Dirigeant de zone/animateur</i> | <b>EMULATION</b><br><br>Organisation d'un climat stimulant                                     | <b>MISE EN ŒUVRE</b><br><br>Planification des rythmes et hiérarchie des priorités |
| <b>Entité franchisée</b><br><br>(ou succursale dans le cas des réseaux mixtes) | <b>DECOUVERTE</b><br><br>Identification d'un enjeu local<br><br><i>Entrepreneur responsable</i> | <b>EXPERIMENTATION</b><br><br>Amplification d'actions locales diverses                                    | <b>ACTION</b><br><br>Innovation                                                                | <b>HOMOGENEISATION</b><br><br>Pérennisation des actions                           |

**Tableau 12: Processus de construction de la stratégie de responsabilité sociale d'un réseau de franchise.**

Le déclenchement » du processus se caractérise simultanément par une *impulsion* de la direction générale ( tête de réseau / franchiseur) et par la *découverte*, par les franchisés, d'un enjeu local nouveau. La direction de la zone ne joue pas encore, durant cette phase initiale, de rôle majeur.

Le rôle de « *leadership* » exercé au sommet de la hiérarchie apparaît comme étant essentiel au démarrage du processus. Le franchisé est qualifié « d'entrepreneur responsable » car c'est lui seul, à ce stade du développement de la stratégie, qui choisit d'impliquer ou non son entreprise.

La « conception » de la stratégie se réalise par le biais d'un travail de *réflexion* de la part de la direction générale qui s'accompagne d'*expérimentations* menées dans les zones (territoriales, géographiques au niveau national ou international)

La direction de zone joue alors un rôle capital de *cristallisation* et de transformation de l'enjeu social et humain en enjeu économique. Le dirigeant de la zone (responsable zone et/ou animateur de réseau ou Master-Franchisé ), sert ainsi de relais et d'intermédiaire entre les préoccupations concrètes des franchisés et les ambition de la direction générale.

Ensuite, la « structuration » de la stratégie s'effectue grâce aux efforts de *formalisation* (via le savoir-faire par exemple) de la stratégie opères à la direction générale alors que la zone organise un cli- mat *d'émulation* entre les franchisés qui eux-mêmes entreprennent des *actions* locales concrètes. Le franchiseur renforce son expertise vis-à-vis de ses franchisés en étoffant ses ressources et en recrutant une personne ressource par exemple.

Finalement, la « généralisation » de la stratégie correspond à un *ancrage* dans le contexte structurel plus traditionnel de l'entreprise et la *mise en œuvre* de la stratégie est organisée directement par la zone alors que les actions des franchisés suivent une tendance *d'homogénéisation*.

Dans ce modèle la mise en place de la stratégie RSE dans les réseaux de franchise est sous l'effet d'une double impulsion :

- Une impulsion managériale, mue par une tête de réseau engagée, volontaire et exigeante qui ne ménage ni ses impératifs de rentabilité et d'adaptation à une économie de plus en plus mondialisée et une complexité de l'environnement. L'implémentation se fait ensuite par la voie hiérarchique, dans chaque unité franchisée, dans chaque zone.
- Une impulsion terrain dans laquelle l'action conduite par la voie hiérarchique peut être complétée par celle d'acteurs de terrain, les franchisés motivés qui, au cœur de chaque entité, font s'amplifier les prises en comptes et les progrès. Ces acteurs vont accompagner le changement localement. Ils vont contribuer à donner du sens aux décisions et favoriser une mobilisation qui sera capitale non seulement pour déployer les orientations prises mais pour définir de façon participative les nouveaux challenges, inventer les étapes à venir, les objectifs atteignables et les chemins pour les rejoindre.

La complexité du processus à mettre en place dépendra enfin de différents facteurs de contingence internes et externes qui permettent de prendre la mesure des spécificités des franchisés dans l'exercice et la mise en œuvre d'une démarche RSE, ce qui débouche in fine sur des pratiques protéiformes. Plus généralement, les relations entre principes et pratiques de la RSE sont loin d'être linéaires ; au contraire elles peuvent renvoyer à des orientations spécifiques : ainsi, les principes de la RSE se traduisent dans la façon dont une entreprise dialogue avec ses parties prenantes et différents types d'orientation éthique peuvent être associés à ce mode de gestion. Par ailleurs l'alignement entre pratiques et principes de la RSE au sein d'une organisation n'est pas forcément spontané.

Ce faisant, eu égard à la grande hétérogénéité des profils des franchisés au sein d'un même réseau (tant du point de vue de la formation, du parcours professionnel ou de la culture...) la stratégie RSE doit également **être adaptée aux différents profils des franchisés**. Notre analyse empirique a identifié des freins de la part des franchisés dans l'engagement dans l'action RSE (La méconnaissance de cette notion, l'intérêt ou non d'en faire un cadre d'analyse guidant les actions de l'entreprise, impossibilité de l'intégrer dans les pratiques de gestion...).

Les profils psychologiques expliquent aussi les différences de postures des franchisés d'un même secteur. Ainsi, le système cognitif franchisé est un déterminant des attitudes face au

changement induit par la mise en place d'une stratégie RSE. Nous avons ainsi d'une part, les franchisés « ordinaires » qui sont conduit à revoir leurs méthodes, à s'adapter suite aux tensions sur les marches ou pressions règlementaires (attitude passive ou active) et d'autre part, les franchisés « engagés » pour lesquels le système de valeurs éthiques, écologiques, sociales, extérieures les pousse à intégrer ses valeurs dans leur activité économique. Le franchiseur devra donc adapter la mise en œuvre de la stratégie RSE à ces différentes catégories de franchisés.

Enfin la **variable « sectorielle »** apporte sa contribution à la contingence contextuelle. La mise en œuvre d'une stratégie RSE suppose des différences majeures selon les secteurs étudiés. Selon que le réseau exerce dans le commerce de gros ou de détail, les services ou l'agroalimentaire, la RSE n'aura pas la même « traduction ».

La mise en œuvre et le déploiement de la stratégie RSE dans les réseaux de franchise doit donc adaptée et sa mise en œuvre différenciée selon secteur d'activité du réseau/ cœur de métier, profils des franchisés, ou les zones d'implantation géographiquement. Une cartographie peut être établie intégrant ces différents niveaux dans la mise en œuvre de la RSE dans le réseau.

### **3.2 RECOMMANDATION 2. VERS UNE FORMALISATION DE LA RSE DANS LE SAVOIR-FAIRE ET DANS LE CONTRAT DE FRANCHISE**

Il devient nécessaire voire indispensable pour les réseaux de formaliser une stratégie RSE compatible avec les caractéristiques d'un environnement durable. La RSE nécessite pour la plupart des réseaux de franchise une approche d'engagement fondamentalement différente ce qui amène des modifications dans leur savoir-faire et dans leur contrat de franchise

#### **3.2.1 Vers une formalisation de la démarche RSE dans le savoir-faire**

- Le savoir-faire est un élément clé du contrat de franchise qui selle la relation entre le franchiseur et ses franchisés. Le franchiseur a le devoir de faire évoluer son savoir-faire en tenant compte du cycle de vie de son réseau et des transformations de l'environnement. L'affirmation d'une stratégie de différenciation durable constitue à présent la clé de voûte des réseaux engagés dans la RSE. La RSE ajoute de nouvelles dimensions qui suscitent des modifications d'un savoir-faire spécifique par l'ajout de connaissances uniques, à forte valeur ajoutée. On distingue deux types de savoir-faire concernés par ces actualisations : le savoir-faire explicite et le savoir-faire implicite :
- Le savoir-faire explicite concerne les connaissances tacites, transmissibles par le franchiseur (savoir-faire métier : opérationnel, technique, marketing). Nos résultats montrent que plus le réseau est engagé dans une transformation durable qui touche au métier de franchiseur, plus l'adaptation est cruciale. Cette adaptation ne peut provenir uniquement des conséquences induites par la pression du marché réglementaire ou la pression des consommateurs. La formulation d'une stratégie RSE centralisée par le franchiseur doit s'accompagner d'adaptations majeures qui modifient en profondeur le savoir-faire et impliquent une standardisation des process duplicables de façon mécaniste. Ils sont pilotés, complètement contrôlés par la tête de réseau et font l'objet d'outils de mesure.

- Le savoir-faire implicite concerne les connaissances plus individuelles, plus intuitives et plus adaptables. Elles émanent aussi bien de la tête de réseau que des franchisés. Elles sont importantes dans le contexte de RSE où la démarche d'engagement est aussi bien individuelle que collective. Certaines « routines » de franchisés plus engagés dans la RSE peuvent servir à enrichir collectivement les process au sein du réseau et à définir de nouvelles pratiques en formalisant ces expérimentations dans le savoir-faire.
- Pour déployer la politique RSE, la maîtrise par la tête de réseau du savoir-faire organisationnel est un déterminant essentiel. Faire évoluer ses process et les diffuser à l'ensemble des franchisés (codification, transmission, réplication) signifie que le franchiseur mette à profit une agilité organisationnelle afin de fournir les moyens à chaque franchisé pour qu'il puisse impulser son engagement durable et qu'il perçoive moins le caractère subi des mutations réglementaires. Le savoir-faire doit agir comme un catalyseur positif pour stimuler dans la durée tout le réseau.
- Enfin, le savoir-faire est un moyen pour le franchiseur d'évoluer vers un management plus flexible, centralisé avec le savoir-faire explicite car il est standardisé et à contrario décentralisé avec le savoir-faire implicite qui permet de mieux prendre en considération les impératifs liés aux territoires locaux et au modèle entrepreneurial des franchisés.

L'environnement instable et imprévisible que nous connaissons à présent, va amener des mutations économiques à répétition, les réseaux de franchise doivent devenir suffisamment adaptables dans leur management pour appréhender ces changements comme des opportunités pour les évolutions de leur savoir-faire à venir.

Cette évolution du savoir-faire doit s'appuyer une stratégie plus volontariste en matière de RSE en s'appuyant sur les fondements du modèle franchise.

### **3.2.2 Vers une formalisation de la démarche RSE dans le contrat de franchise :**

Le contrat doit traduire la stratégie du réseau de franchise. Il comporte l'indication des moyens nécessaires pour atteindre la réalisation du concept de franchise.

Aussi, l'évolution du savoir-faire lié aux modifications de la stratégie RSE du réseau entraîne une modification du contrat de franchise. Il peut s'agit de documents annexés au contrat de franchise (code de bonne conduite, chartre, baromètre...) ou d'éléments plus précis, annonçant dans le contrat les droits, les obligations et les responsabilités des parties.

Le contrat n'impose aux parties intéressées que les éléments nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Si les objectifs RSE se traduisent par des mesures de performance standardisées par l'ensemble du réseau, ces éléments deviennent des outils de contrôle du franchiseur pour s'assurer que chaque franchisé les applique bien. Ils doivent alors figurer dans le contrat de franchise.

### **3.3 RECOMMANDATION 3 : VERS UN MANAGEMENT HYBRIDE ET INCLUSIF**

Les résultats de notre recherche montrent la diversité des niveaux d'implication dans le déploiement des stratégies RSE, avec notamment une déperdition d'information entre les têtes de réseaux et les points de vente, voire parfois une mauvaise compréhension des messages. Afin d'homogénéiser les compréhensions et façons de faire et de favoriser la co-construction, nous recommandons aux franchiseurs de pratiquer un management hybride pour diffuser les objectifs et contenus RSE au sein des réseaux. Cette hybridation permettrait la complémentarité entre quatre types de management :

- Management hiérarchique descendant, avec une démarche de contrôle et des indicateurs de mesure ;
- Management relationnel, avec une démarche de sensibilisation, échange, formation et dissémination en créant un outil de communication interne pour prôner les mêmes valeurs ;
- Management culturel, avec une démarche d'adaptation à tous les profils de franchisés, en suscitant et en valorisant les sensibilités et initiatives particulières ;
- Management collaboratif ascendant, avec une démarche de co-construction faisant participer les franchisés et leurs collaborateurs à la conception des nouvelles pratiques RSE et à leur mise en place.

Au-delà de ce management incluant les parties-prenantes internes, nous recommandons aux franchiseurs de pratiquer une RSE inclusive vis-à-vis des parties-prenantes externes. En effet, la forme la plus aboutie de la stratégie RSE se doit d'embarquer fournisseurs, collectivités, associations et surtout clients, dans une spirale vertueuse. Raisonner en termes d'écosystème pourrait permettre aux franchiseurs et franchisés de jouer pleinement leur rôle au niveau des territoires. Nous insistons particulièrement pour l'embarquement des consommateurs, auprès de qui des actions d'information sur des causes responsables environnementales ou sociales, de formation à des pratiques écologiques ou solidaires, de facilitation de pratiques circulaires, ... peuvent être facilement menées. Ces actions auraient le mérite de concrétiser et d'incarner les engagements RSE pris par la tête de réseau, de les crédibiliser, et de se traduire par des retombées positives à la fois en termes d'image et de business.

### **3.4 RECOMMANDATION 4 : VERS UNE RECONSIDERATION DU ROLE DU CLIENT/CONSOMMATEUR**

#### **3.4.1 Embarquer le client dans la mise en place d'une stratégie RSE**

La mise en place d'une stratégie RSE réussie et source de performances économiques, commerciales et relationnelles devrait être basée sur l'implication continue du client. Dans la définition des actions mises en place, le client devrait être la première source d'idées innovantes. Il faudrait le consulter, co-construire ensemble les orientations stratégiques autour de la RSE, ainsi que les différentes actions à considérer au niveau des 4 dimensions identifiées de la RSE : écologique, clients, social et sociétal. L'intérêt de cette approche se base sur des choix stratégiques à la fois proches du client et de l'image perçue d'une entreprise et de ses produits / services.

Dans le déploiement des actions RSE, le client devrait également être impliqué. Il serait le témoin de la véracité des promesses avancées et pourrait même être un porte-parole crédible des actions menées par l'entreprise. Ainsi, par des participations concrètes à ces actions et en l'encourageant à relayer ce qu'il aurait vu/ entendu sur ses réseaux sociaux, les démonstrations exigées par les clients/consommateurs seraient assurées.

Les missions du client ne devraient pas s'arrêter aux phases de définition des orientations stratégiques et des actions et de leur mise en place. Il devrait également contribuer à contrôler la bonne mise en place de ces actions en surveillant de près les retours des autres clients du réseau, voire même de répondre à leurs sollicitations / questionnements sur le sujet, à l'image des clients ambassadeurs remplaçant les conseillers clients sur certains sites Web marchands. Pour ce faire, nous pourrions imaginer la constitution d'un noyau de clients des 3 profils identifiés dans l'étude qualitative (les individualistes, les altruistes et les égo-altruistes) qui

représenteront chaque profil dans la définition des arguments RSE clés pour chacun parmi eux. Cela permettrait de toucher de plus près chaque profil en répondant à ses attentes particulières.

### **3.4.2 Place de la communication autour de la RSE dans la réponse aux paradoxes des consommateurs**

Certaines marques / enseignes hésitent à communiquer autour de leurs actions RSE. La raison évoquée dans la plupart des cas est celle d'un manque d'avancement en la matière et d'une crainte à attirer l'attention des consommateurs aux différentes lacunes constatées. Cela dit, l'étude qualitative menée auprès de consommateurs montre que la communication transparente et dénudée de tout complexe autour d'un engagement RSE est appréciée. Ainsi, montrer la progression dans les efforts menés et l'évolution des actions serait récompensé positivement par une préférence accrue pour la marque / enseigne, toutes choses étant égales par ailleurs.

Bien que peu connus / maîtrisés par les consommateurs, le recours à des certifications et des labels et leur utilisation dans les communications RSE permettraient d'améliorer la crédibilité des promesses avancées en transmettant des signaux faibles en faveur d'un engagement RSE de la marque / enseigne. De même, le recours à des influenceurs (célébrités, salariés de l'entreprise, clients de l'entreprise, presse, associations, etc.) permettrait d'améliorer cette crédibilité. Par ailleurs, la communication autour de la RSE ne doit pas avoir pour seul objectif de vanter les actions altruistes de la marque / enseigne. Elle devrait avoir pour rôle central de sensibiliser les différents acteurs (consommateurs, fournisseurs, etc.) à l'importance de croire à leur engagement RSE et à les aider à le relayer autour d'eux. Elle devrait également aider à embarquer les clients des différents profils identifiés (individualistes, altruistes et égo-altruistes) et les autres partenaires dans cet engagement vertueux par la démonstration et l'argumentation de ses antécédents et de ses conséquences. Cela permettrait en même temps d'agir sur les différents paradoxes du consommateur paranoïaque, du consommateur schizophrène et du consommateur autruche.

### **3.4.3 Faire du déploiement en franchise un atout majeur de la stratégie RSE**

Les réseaux de franchise sont fortement caractérisés par leurs proximités avec les clients (géographique, relationnelle et identitaire). Cette particularité mériterait d'être intégrée dans la réflexion autour de la stratégie RSE. Chaque agence ou point de vente devrait être l'incarnation des attentes de ses clients en matière de RSE. Si la stratégie RSE globale devrait constituer la grande ligne directrice à respecter par tous les franchisés, les actions à mettre en place localement devraient respecter les sensibilités du franchisé, celles de ses clients et les préoccupations locales de sa zone d'implantation. Cela aurait pour objectifs de renforcer la proximité relationnelle et identitaire du magasin/ agence / point de vente et d'être un reflet de sa proximité géographique.

# CONCLUSION

Pour atteindre les objectifs déclinés nous avons privilégié une approche qualitative auprès des franchiseurs, franchisés et clients/consommateurs.

Cette recherche nous a permis d'une part de comprendre la manière dont les réseaux de franchise s'approprient et opérationnalisent le concept de RSE et d'autre part d'appréhender les comportements managériaux dans les réseaux de Franchise. Nos travaux montrent que derrière la question de la RSE se cache des réalités économiques et sociales très différentes et une grande diversité de pratiques dans les réseaux de franchise.

Sur la base des résultats obtenus dans nos différents terrains, une analyse prospective a permis de mettre en avant des postures de réseaux de franchise pour les années à venir. Ainsi, certains réseaux dans la mise en œuvre de la RSE se contentent de répondre à la pression des parties prenantes (posture « passive et mécaniste »). D'autres réseaux en perçoivent l'intérêt mais ont du mal à structurer la démarche qui se caractérise plutôt par des actions ponctuelles, parcellaires plutôt qu'une transformation en profondeur de l'organisation ( posture active et prudentielle). Enfin certains réseaux la RSE a su apporter des clés d'adaptation et ont su faire preuve de résilience ( posture « proactive et différenciante »)

A travers cette recherche nous avons essayé d'expliquer ce que doit être l'intégration volontaire de la RSE dans les réseaux de franchise telle que mentionnée dans les définitions de référence et la manière dont elle intègre les parties prenantes.

Il est aujourd'hui admis que les entreprises ont intérêt à appliquer la RSE en matière de bonne image et de vente, dans une logique de responsabilité avant tout économique.

En effet, on reconnaît aujourd'hui à la RSE plusieurs atouts. Elle est considérée comme un facteur de gains de productivités et de performance financière pour les entreprises. Elle a par ailleurs une capacité à réduire les coûts pour les entreprises et devient progressivement un outil de gestion des risques. Elle est également considérée comme un levier de créativité et d'innovation pour les entreprises car elle pousse les entreprises à repenser la façon dont elles conçoivent et produisent. Enfin **elle contribue à nourrir l'image de marque et c'est un outil de différenciation (cross-selling)**. ~~Au-delà~~ Intégrer la RSE au cœur de son business semble désormais être la meilleure façon de se créer une identité de marque et une réputation RSE positive. A plus long terme, cela peut contribuer à gagner la fidélité et la confiance de ses clients et de ses parties prenantes.

Nous avançons qu'en plaçant le réseaux de franchise dans **une dynamique d'amélioration continue**, la RSE représente une opportunité et un levier de performance. La RSE a le potentiel d'améliorer le fonctionnement global des réseaux de franchise, les rendre plus efficace, plus résilients et plus agiles. S'inscrire dans une telle démarche, permettra aux réseaux de prévenir d'éventuelles contraintes liées à leur secteur ou à leur activité. Pour cela, elle doit être portée par l'ensemble du réseau dans une démarche de co-construction avec tous les acteurs. Elle doit être ancrée à la culture et aux pratiques de toutes les parties prenantes du réseau de franchise. Le **triptyque franchiseur/franchisés/ clients-consommateurs** est au cœur du processus de mise en œuvre de la stratégie RSE dans les réseaux de franchise.

Au-delà nous avons interrogé la manière de rendre la stratégie RSE plus effective dans les réseaux de franchise au-delà d'un discours théorique et d'une éthique associée à la seule rationalité économique ? Nous avons cherché à identifier des stratégies et des axes de changement intégrant la stratégie RSE sur lesquels le système de franchise peut jouer afin de valoriser ses atouts et ses potentiels. Nous avons ainsi proposé une conceptualisation du processus de construction de la stratégie de RSE dans les réseaux de franchise.

Cela nous a conduit à réinterroger les pratiques et à questionner les adaptations et formalisations nécessaires, si l'on veut maintenir la RSE en activité optimisée ou la projeter dans l'avenir (adaptation au profils des franchisés, adaptation sectorielle, adaptation spatiale, formalisation de la stratégie dans le savoir-faire et dans les documents contractuels, management spécifique versus hybride)

Nos conclusions sont naturellement à nuancer et à mettre en perspective dans la mesure où notre recherche a été réalisée dans le contexte de la crise sanitaire de la COVID-19. Il serait pertinent d'investiguer sur une période post-crise, les dynamiques à l'œuvre en matière de stratégie RSE au sein des réseaux de franchise. Les limites académiques de notre travail sont celles inhérentes à la méthodologie qualitative adoptée. Par ailleurs, il serait pertinent de prolonger ce travail par une analyse quantitative et par une étude comparative des stratégies RSE mise en œuvre dans différents modèles d'organisation en réseau. Cela permettrait de comparer la mise en œuvre de la stratégie RSE dans le modèle de franchise à celle déployée dans d'autres modèles d'organisation en réseau et d'en analyser les ressemblances et différences.

# BIBLIOGRAPHIE

Abbes N, (2013), « L'environnement, un bien public ou privé ? », in *L'entreprise responsable. De la responsabilité sociétale à la communication environnementale*, sous la direction de Abbes Nader. Paris, L'Harmattan, « L'esprit économique », p. 13-125.

Achabou, M.A. (2014). Affichages responsables et préférence des consommateurs : quel rôle pour la marque? *Management Avenir*, (3), 52-69.

Acquier, A., Carbone, V., et Moatti, V. (2018). "Teaching the Sushi Chef": hybridization work and CSR integration in a Japanese multinational company. *Journal of Business Ethics*, 148(3), pp. 625-645.

Ailawadi, K.L., Neslin, S.A., Luan, Y.J. and Taylor, G.A. (2014), "Does retailer CSR enhance behavioral loyalty? a case for benefit segmentation", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 31, pp. 156-167.

Allix- Desfautaux C. (1998). Le choix de la franchise, *Revue Française de Gestion*, 118, mars-avril- mai, 59-65.

Allam, D. (2009). Les raisons d'être de la franchise dans les transactions de services aux entreprises. *Management et Avenir*, (2), 137-154.

Allam D., Le Gall P. (1999). La nature de la relation franchiseur-franchisé. Évolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques, *Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise*, Paris.

AlSuwaidi, M., Eid, R., et Agag, G. (2021). Understanding the link between CSR and employee green behaviour. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 50-61.

Ajzen, I.: (1988), *Attitudes, Personality, and Behavior*, Dorsey, Chicago, IL.

Amato, L., et Amato, C. (2012). Retail philanthropy: firm size, industry, and business cycle. *Journal of Business Ethics*, 170(4), pp. 435-448.

Arli, D. I. et Lasmono, H. K. (2010). Consumers' perception of corporate social responsibility in a developing country. *International Journal of Consumer Studies*, 34(1), 46-51.

Arnold, T., Flaherty, K. E., Voss, K. E., et Mowen, J. C. (2009). Role stressors and retail performance: The role of perceived competitive climate. *Journal of Retailing*, 85(2), pp. 194-205.

Baah, C., Jin, Z. and Tang, L. (2020), "Organizational and regulatory stakeholder pressures friends or foes to green logistics practices and financial performance: Investigating corporate reputation as a missing link", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 247, 119125

Baier, C., Beckmann, M., et Heidingsfelder, J. (2020). Hidden allies for value chain responsibility? A system theory perspective on aligning sustainable supply chain management and trade compliance. *International Journal of Physical Distribution et Logistic*, 50(4), pp. 439-456.

Barabel M., Meier O., Schier G. (2004) « Construire le projet stratégique d'un territoire », dans Management local et réseaux d'entreprises, Economica, Paris, pp. 189-207

Baron (2008). Managerial Contracting and Corporate Social Responsibility, *Journal of Public Economics* 92, 268– 288.

Barraud de Lagerie, P., (2013), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'École de Montréal*. Paris, Armand Colin, coll. « Recherches », Corinne Gendron, Bernard Girard (dir.), Travail et emploi, vol. 141, no. 1, 2015, pp. 73-74.

Bennaghmouch S., et Cohen G, (2020). Les déterminants des modes de développement spatial en franchise, état de la recherche, approche prospective, *Rapport commandité par la Fédération Française de la Franchise*.

Bertrand N. (1999), « Des stratégies aux comportements spatiaux de l'entreprise : l'insertion locale des PME », *Revue internationale PME*, vol. 12, n° 1-2, pp. 85-106

Bhattacharya, C. B., Korschun, D. et Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business ethics*, 85(2), 257-272.

Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2003), Consumer–company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies, *Journal of Marketing*, Vol. 67 No. 2, pp. 76-88

Bialkova, S., et Te Paske, S. (2020). Campaign participation, spreading electronic word of mouth, purchase: how to optimise corporate social responsibility, CSR, effectiveness via social media? *European Journal of Management and Business Economics*, pp. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2020-0244>.

Björklund, M., Forslund, H., et Isaksson, M. P. (2016). Exploring logistics-related environmental sustainability in large retailers. *International Journal of Retail et Distribution Management*, 44(1), pp. 38-57.

Boistel, P. (2016). Peut-on définir l'image d'entreprise au regard de la théorie du signal?. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 21(1), 126-139.

Bolton, L. E. et Mattila, A. S. (2015). How does corporate social responsibility affect consumer response to service failure in buyer–seller relationships? *Journal of Retailing*, 91(1), 140-153.

Boulay, J., et Chanut, O. (2010). *Les réseaux de franchise*. La Découverte.

Bowen, H. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper et Brothers.

Bray, J., Johns, N. and Kilburn, D. (2011), An exploratory study into the factors impeding ethical consumption, *Journal of Business Ethics*, Vol. 98 No. 4, pp. 597-608.

Brickley J.A., Dark F.H. (1987). The choice of organizational Norton.

Bonneveux, E., & Saulquin, J. Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management Avenir*, (3), 170-186.

- Boot et al. 2008, J-P. Bootz et R. Monti (2008). « Les démarches de prospectives : de l'aide à la décision à la conduite du changement. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, revues.org, vol. 11(1), pages 41-70, March
- Bressolles, G. & Viot, C. (2021). L'intégration des canaux de distribution en contexte de transition digitale : une relecture par la théorie des ressources. *Systèmes d'information & Management*, 26, 9-44.
- Broadbridge, A. (2009). Sacrificing personal or professional life? A gender perspective on the accounts of retail managers. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(3), pp. 289-311.
- Brunk, K.H. (2010), Exploring origins of ethical company/brand perceptions – a consumer perspective of corporate ethics, *Journal of Business Research*, Vol. 63 No. 3, pp. 255-262.
- Capelli, S., Guillot-Soulez, C., et Sabadie, W. (2015). Engagement RSE et attractivité organisationnelle: la communication protège-t-elle en cas de crise?. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 3-23.
- Carbone, V., Moatti, V., et Wood, C. H. (2012). Diffusion of sustainable supply chain management: Toward a conceptual framework. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 13(4), pp. 26-39.
- Carbone, V., Moatti, V., Schoenherr, T., et Gavirneni, S. (2019). From green to good supply chains. *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, 49(8), pp. 839-860.
- Carrero, I., et Valor, C. (2012). CSR-labelled products in retailers' assortment. *International Journal of Retail et Distribution Management*, 40(8), pp. 629-652.
- Carter, C. R., Hatton, M. R., Wu, C., et Chen, X. (2019). Sustainable supply chain management: continuing evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, 50(1), pp. 122-146.
- Casin, D. (2017). La responsabilité sociale dans les achats: facteurs explicatifs, diffusion et changements apportés. Le cas de trois enseignes du secteur de l'ameublement. 30(3-4), *Revue internationale PME*, 30(3-4), pp. 191-230.
- Chabault, V. (2020). *Eloge du magasin; contre l'amazonisation*. Paris: Gallimard-Le débat.
- Chartier, F. (2002). *La notion de savoir-faire et ses implications dans la franchise*, Thèse de doctorat en droit privé, Université de Montpellier 1.
- Chauveau, A., & Rosé, J. J. (2003). L'entreprise responsable. *Editions d'organisation*.
- Chauvel, A. (2016). ForetForm, la franchise sociale d'Inditex. *LSA N° 2415*, 28-29.
- Clarkson, Max B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 20: 1, 92- 117
- Cliquet G. (1998). Les Réseaux Mixtes Franchise/Succursalisme: Complémentarité ou Antagonisme?, *Rapport de Recherche, Fédération Française de la Franchise*

CNCC. (2016). Le Centre Commercial, acteur engagé en faveur de l'environnement. Paris: CNCC.

CNCC. (2017). Les Centres Commerciaux, créateurs d'emplois et de lien social. Paris: CNCC

CNCC. (2020). Porter l'avenir du commerce.

Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L., et Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1), pp. 99-126.

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., et Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of management*, 37(1), 39-67.

Coombes, P. H., & Jones, S. (2020). Toward auto-netnography in consumer studies. *International Journal of Market Research*, 62(6), 658-665.

Coriat et Weinstein (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de poche.

Cruz, L. B., et Boehe, D. M. (2010). How do leading retail MNCs leverage CSR globally? Insights from Brazil. *Journal of Business Ethics*, 91(2), pp. 243-263.

Cuvillier, A. (2018). Faire des malls the "place to go". Global Retail News, <http://www.globalretailnews.com/faire-des-malls-the-place-to-go>.

Dabija, D., Cheben, J., et Lancaric, D. (2017). Cross-cultural investigation of consumers' generations attitudes towards purchase of environmentally friendly products in apparel retail. *Studies in Business and Economics*, 12(3), pp. 27-42.

Dada, O. (2018). A model of entrepreneurial autonomy in franchised outlets: a systematic review of the empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 206-226.

Dang, V. T., Nguyen, N. et Pervan, S. (2020). Retailer corporate social responsibility and consumer citizenship behavior: The mediating roles of perceived consumer effectiveness and consumer trust. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55(C).

Dang, V. T., Nguyen, N., et Pervan, S. (2020). Retailer corporate social responsibility and consumer citizenship behavior: The mediating roles of perceived consumer effectiveness and consumer trust, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55.

Dant R.P, Kaufmann P.J, Paswan, A.K (1992). Ownership Redirection in Franchised Channels, *Journal of Public Policy and Marketing*, 11, 33-44.

Daugareilh (2013), « Le droit à l'épreuve de la RSE », in Corinne Gendron éd., *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal*. Paris, Armand Colin, « Recherches », p.199-214.

De Brabandère, L. & Mikolajczak A. . « Il sera une fois... la prospective stratégique », *L'Expansion Management Review*, vol. 128, no. 1, 2008, pp. 32-43.

De Brito, M. P., Carbone, V., et Blanquart, C. M. (2008). Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. *International journal of production economics*, 114(2), pp. 534-553.

Dekhili, S., Merle A., et Ochs A. (2021), *Marketing Durable*, Pearson

Delalieux, G. (2008). Influence des ONG dans la construction des pratiques de RSE et développement durable. *Mondes en développement*, 4(144), pp. 45-62.

Delmas, M. A., et Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), pp. 64-87.

Dickinson R. (1981). *Retail Management*, Austin, Texas, Austin Press.

Drouard, J.P. (2002). Géomarketing et localisation des entreprises commerciales, In : Cliquet, G. et al. (Eds.), *Stratégies de la localisation des entreprises commerciales et industrielles*, De Boeck Supérieur, Économie, Société, Région, 115-126.

Du, S., Bhattacharya, C.B. et Sen, S. (2007), Reaping relational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24 No. 3, pp. 224-241.

El Akremi, A., Perrigot, R., & Piot-Lepetit, I. (2015). Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 145-165.

El Akremi A., Mignonac K. et Perrigot R. (2010). Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees, *Strategic Management Journal*, Vol. 32, N° 9, pp. 930-948.

Elg, U., et Hultman, J. (2016). CSR: retailer activities vs consumer buying decisions. *International Journal of Retail et Distribution Management*, 44(6), pp. 640-657.

Elg, U. et Hultman, J. (2016). CSR: retailer activities vs consumer buying decisions. *International Journal of Retail et Distribution Management*.

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.

Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*, 25, pp. 2-5.

Ernaux, A. (2014). *Regarde les lumières mon amour*. Paris: Seuil.

Ertuna, B., Karatas-Ozkan, M., et Yamak, S. (2019). Diffusion of sustainability and CSR discourse in hospitality industry: Dynamics of local context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Esbjerg, L., Buck, N., et Grunert, K. G. (2010). Making working in retailing interesting: A study of human resource management practices in Danish grocery retail chains. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2), pp. 97-108.

Face-to-Face. (2020). Les labels Génération Responsable.

Fatma M. et Rahman Z. (2016), The CSR's influence on customer responses in Indian banking sector, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 29, Pages 49-57

FCD, et ESSEC. (2017). Observatoire de la distribution responsable - Quels engagements? Quelles évolutions?

FCD, et ESSEC. (2019). Observatoire 2019 de la Distribution Responsable - Fiche pédagogique.

FCD. (2015). Comment accueillir mieux tous nos clients? Paris: FCD.

FCD. (2018). Le handicap dans les entreprises du commerce et de la distribution. Paris: FCD.

Ferreira, J. (2018). Fostering sustainable behaviour in retail: Looking beyond the coffee cup. *Social Business*, 8(1), pp. 21-28.

FFF. (2019). La Franchise : un modèle vertueux aligné sur les principes de la responsabilité sociétale. Fédération Française de la Franchise, <https://www.franchise-fff.com/blog/725-la-franchise-un-modele-vertueux-aligne-sur-les-principes-de-la-rse>.

FFF. (2020). Franchise et RSE : impact social et environnemental de la franchise . Fédération Française de la Franchise.

Fishbein, M. et I. Ajzen (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ).

Font, X., et Lynes, J. (2018), Corporate social responsibility in tourism and hospitality, *Journal of Sustainable Tourism*, 26, 7, 1027-1042.

Fort F., Rastoin J.-L., Temri L. (2005). « Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires », *Revue internationale PME*, vol. 18, n°1, pp. 47-72

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Freyburger R., Kuter P., Rajaonson M.R., Rebert C., Remoriquet J., Ronde P. et Schallet A. (1998). Le savoir-faire dans la franchise, Rapport commandité par la Fédération Française de la Franchise.

Frostenson, M., Helin, S. et Sandström, J. (2011), Organising corporate responsibility communication through filtration: a study of web communication patterns in Swedish retail, *Journal of Business Ethics*, Vol. 100 No. 1, pp. 31-43.

Fuentes, C. (2015), Images of responsible consumers: organizing the marketing of sustainability, *International Journal of Retail et Distribution Management*, Vol. 43 Nos 4/5, pp. 367-385.

Gabilliet, P (1999), *Savoir anticiper. Les outils pour maîtriser son futur*, ESF éditeur.

Gabriel, P. (2003). Le Marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable. *Décisions marketing*, 67-76.

Gauthier, C., et Reynaud, E. (2005). L'impact de la communication environnementale Le cas E. Leclerc. . *Décisions Marketing*, 21-32.

Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R. W., et Weitz, B. (2009). Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing*, 85(1), pp. 84-94.

- Gendron et Girard, (2013), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal*. Armand Colin
- Ghantous, N., & Alnawas, I. (2021). Zooming in on co-creation practices of international franchisors. *Industrial Marketing Management*, 92, 1-13.
- Génération-Responsable, et Deloitte. (2016 et 2020). Livre Blanc Commerce et RSE.
- Génération-Responsable. (2020). Le Guide de l'Enseigne Responsable. Génération Responsable.
- Godet M. (1985). *Prospective et planification stratégique*, Economica
- Godet M. (1991), *De l'anticipation à l'action*, Paris, Dunod.
- Godet (2001). *Manuel de prospective stratégique. Une indiscipline intellectuelle*, Tome 1, Dunod.
- Godet M. (2001). *Manuel de prospective stratégique. L'art et la méthode*, Tome 2, Dunod.
- Grappi, S., Romani, S. et Bagozzi, R. P. (2013). Consumer response to corporate irresponsible behavior: Moral emotions and virtues. *Journal of business research*, 66(10), 1814-1821.
- GRI, U. w. (2020). SDG Compass- Le guide des ODD à destination des entreprises. Paris: Entreprises pour l'Environnement et Global Compact.
- Guercini, S., et Runfola, A. (2009). The integration between marketing and purchasing in the traceability process. *Industrial Marketing Management*, 38(8), pp. 883-891.
- Guillo P.A (2008). Les stratégies d'expansion dans la distribution : le cas des maxidiscompteurs en France, *Décisions Marketing*, Vol. 50, 7-18.
- 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 No. 6, pp. 516-526.
- Hackston, D., et J., M. M. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, auditing et accountability journal*, 9(1), pp. 77-108.
- Harte G.F., Owen D.L. (1987). Accounting as reality construction: the role of local government social audits, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n°2, pp. 123- 141
- Hatem F. (1993). La prospective: pratiques et méthodes (1993), Economica.
- Heinonen, K., & Medberg, G. (2018). Netnography as a tool for understanding customers: Implications for service research and practice. *Journal of Services Marketing*.
- Helfer, J. P., et Michel, G. (2006). La stratégie de contacts multicanal: opportunités, risques et facteurs clés de succès. *Décisions marketing*, 33-41.
- Hennebelle, I. (2016). Quand la franchise devient solidaire. *L'Expansion*, 112-113.
- Hergli, S., Sahut, J. M., et Teulon, F. (2012). Politiques et stratégies de développement durable dans le secteur hôtelier: le cas d'ACCOR. *Management et Avenir*, 6(56), pp. 154-168.

Huang, Q., et Gamble, J. (2015). Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector. *Human Resource Management Journal*, 25(3), pp. 331-347.

Hultman, J. et Elg, U. (2018). Developing CSR in retail-supplier relationships: a stakeholder interaction approach. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 28(4), 339-359.

Hultman, J., et Elg, U. (2018). Developing CSR in retail-supplier relationships: a stakeholder interaction approach. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 28(4), pp. 339-359.

Hur, W.-M., Kim, H. et Woo, J. (2014), How CSR leads to corporate brand equity: mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation, *Journal of Business Ethics*, Vol. 125 No. 1, pp. 75-86.

ICS. (2020). Manuel ICS pour les usines - Exigences sociales d'ICS 2020. ICS-FCD.

Igalens et Gond, (2020), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Que sais-je ?

Iglesias, O., Markovic, S., Bagherzadeh, M. et Singh, J.J. (2020), Co-creation: a key link between corporate social responsibility, customer trust, and customer loyalty, *Journal of Business Ethics*, Vol. 163, pp. 151-166.

Jamali, D., Mirshak, R. Corporate Social Responsibility (2007), (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *J Bus Ethics* 72, 243–262.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976). Can the corporation survive? Center for Research in Government Policy and Business Working Paper no. PPS 76-4, University of Rochester, Rochester, NY.

Jones, P., Comfort, D., et Hillier, D. (2005). Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers. *International Journal of Retail et Distribution Management*, 33(11), pp. 882-893.

Jones, P., Comfort, D., et Hillier, D. (2007). What's in store? Retail marketing and corporate social responsibility. *Marketing Intelligence et Planning*, 25(1), pp. 17-30.

Jones, P., Comfort, D., et Hillier, D. (2011). Sustainability in the global shop window. *International Journal of Retail et Distribution Management*, 39(4), pp. 256-271.

Jones, P., Hillier, D., et Comfort, D. (2016). The sustainable development goals and business. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 5(2), pp. 38-48.

Jones K., Simmons J. (1987). *Location, Location, Location: Analysing the Retail Environment*, London, Methuen.

Jones K., Simmons J. (1990). *The Retail Environnement*, London, Routledge.

Joy, A., Sherry Jr, J. F., Venkatesh, A., Wang, J., et Chan, R. (2012). Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands. *Fashion Theory*, 16(3), pp. 273-295.

Julien P.-A. (1996), « Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information », *Revue internationale PME*, vol. 9, n° 3-4, pp. 149-17

Kashmanian, R. M., Wells, R. P., et Keenan, C. (2011). Corporate environmental sustainability strategy: Key elements. *Journal of Corporate Citizenship*, 44, pp. 107-130.

Kaufmann, P. J., C. B. Bhattacharya, and L. Hsu (2008) Corporate Social Responsibility in Franchise Systems, *Proceedings of the International Society of Franchising Conference*.

Keller, K. L. (2003). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. *Upper Saddle River NJ, Prentice Hall*.

Kernaghan, (2013), « Entreprises, de la déresponsabilisation à la re-responsabilisation », dans : Corinne Gendron éd., Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal. Paris, Armand Colin, « Recherches », p. 63-76

Kesavan, R., Bernacchi, M. D., et Mascarenhas, O. A. (2013). Word of mouse: CSR communication and the social media. *International Management Review*, 9(1), 58-66.

Kim, J., Ha, S. et Fong, C. (2014), “Retailers’ CSR: the effects of legitimacy and social capital”, *International Journal of Retail et Distribution Management*, Vol. 42 No. 2, pp. 131-150.

Kim, B. & Lee, S. (2020), The impact of material and immaterial sustainability on firm performance: The moderating role of franchising strategy, *Tourism Management*, Vol. 77.

Koster, M., Vos, B., et van der Valk, W. (s.d.). (2019). Drivers and barriers for adoption of a leading social management standard (SA8000) in developing economies. *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, 49(5), pp. 534-551.

Kotni, V., et Karumuri, V. (2018). Application of Herzberg two-factor theory model for motivating retail salesforce. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), pp. 24-42.

Kotzab, H., Munch, H. M., de Faultrier, B., et Teller, C. (2011). Environmental retail supply chains: when global Goliaths become environmental Davids. *International Journal of Retail et Distribution Management*, 39(9), pp. 658-681.

Kozinets, R. V. (1998). On netnography: Initial reflections on consumer research investigations of cyberculture. *ACR North American Advances*.

Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of marketing research*, 39(1), 61-72.

Kpossa, M. R. (2015). La communication externe autour des engagements RSE dans les industries controversées: Quelle image perçue par le consommateur? *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (2), 60-74.

Lai, K. H., Cheng, T. C., et Tang, A. K. (2010). Green retailing: factors for success. *California Management Review*, 52(2), pp. 6-31.

Lavorata L. (2016), *Perception par les consommateurs des pratiques développement durable des distributeurs* in Lavorata L. [Ed.] Marketing et développement durable : du distributeur au consommateur, coll. Gestion, Economica

Lavorata, L. et Mugel, O. (2017). Compréhension des mécanismes de construction des stratégies de développement durable des distributeurs indépendants : Une étude qualitative. *Revue de l'organisation responsable*, 12(1), 34-52.

Lehner, M. (2015), “Translating sustainability: the role of the retail store”, *International Journal of Retail et Distribution Management*, Vol. 43 Nos 4/5, pp. 386-402.

Lemon, K. N., et Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 69-96.

Le Nadant A.L, Simon-Lee,F. (2021). Les savoir-faire en franchise : performance et effets concurrentiels, état de recherche et implications managériales, Recherche commanditée par Fédération Française de la Franchise

Lépineux, et al. (2016), « Les dispositifs d'encadrement de la RSE », *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises. Théories et pratiques*, sous la direction de François Lépineux, et al. Dunod, pp. 112-144.

Lichtenstein DR, Drumwright ME, Braig BM. (2004), The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4):16-32.

Lindgreen, A., et Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*.

Linneman R.E., Klein H.E. (1985). Using scenarios in strategic decision making, *Business Horizons*, Janvier-Février.

Lombardot, E.et Mugel, O. (2017). Proposition d'un modèle explicatif de l'écart entre intention et comportement responsable en contexte d'achat alimentaire. *Revue de l'organisation responsable*, 12(1), 17-33.

Lombart, C. et Louis, D. (2014). A study of the impact of Corporate Social Responsibility and price image on retailer personality and consumers' reactions (satisfaction, trust and loyalty to the retailer)., 21(4). *Journal of retailing and consumer services*, 21(4), pp. 630-642.

Louis, D., Lombart, C. et Durif, F. (2019). Impact of a retailer's CSR activities on consumers' loyalty. *International Journal of Retail et Distribution Management*, 47(8), pp. 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*, 21(1), pp. 9-17.

Lukic, R., Lalic, S., Suceska, A., Hanic, A., et Bugarcic, M. (2018). Carbone dioxide emissions in retail food. *Economics of Agriculture*, 65(2), pp. 859-874.

Luo, X. etBhattacharya, C.B. (2006), "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value", *Journal of Marketing*, Vol. 70 No. 4, p. 1.

Maffesoli, M., et Tacussel, P. (2003). *Notes sur la postmodernité: le lieu fait lien*. Paris: Editions du Félin.

Manakkalathil, J., Rudolf, E., 1995. Corporate social responsibility in a globalizing market, *SAM Advanced Management Journal* 47, 29–32.

Manakkalathil, J.et Rudolf, E. (1995). Corporate social responsibility in a globalizing market. *SAM Advanced Management Journal*, 60(1), 29-34.

Mantovani, D., de Andrade, L. M., et Negrão, A. (2017). How motivations for CSR and consumer-brand social distance influence consumers to adopt pro-social behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36, pp. 156-163.

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

Martinuzzi, A., Kudlak, R., Faber, C., et Wiman, A. (2011). CSR activities and impacts of the retail sector. Working Papers. *Research Institute for Managing Sustainability (RIMAS)*, 4.

Matten D. et Moon J. (2008). Implicit and Explicit CSR : A conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, 33, 2, 404-424.

Meijer, M. M., et Schuyt, T. (2005). Corporate social performance as a bottom line for consumers. *Business et Society*, 44(4), pp. 442-461.

Meiseberg, B., et Ehrmann, T. (2012). Lost in translation? The prevalence and performance impact of corporate social responsibility in franchising. *Journal of small business management*, 50(4), 566-595.

Mejri, C. A., et Bhatli, D. (2014). CSR: Consumer responses to the social quality of private labels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), pp. 357-363.

Millet S.M. (1988). "How scenarios trigger strategic thinking", *Long Range Planning*, Vol.21, n °5.

Minkler AP (1990). An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise, *Economic Letters*, 34, 77-82.

Mohr, Lois A., Deborah J. Webb et Katherine E. Harris(2001), "Do Consumers Expect Companies to Be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior," *Journal of Consumer Affairs*, 35 (1), 45-72. Oliver, Richard (201

Morgan, E., Tallontire, A., et Foxon, T. (2017). Large UK retailers initiatives to reduce consumer emissions: a systematic assessment. *Journal of Cleaner Production*, 140(1), pp. 227-238.

Murray, K.B. et Vogel, M.C. (1997), Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts, *Journal of Business Research*. 38, Issue 2, Pages 141-159.

~~Nader A., (2013), « L'environnement, un bien public ou privé ? », in L'entreprise responsable. De la responsabilité sociétale à la communication environnementale, sous la direction de Abbes N. Paris, L'Harmattan, « L'esprit économique », p. 13-125.~~

Naidoo, M., et Gasparatos, A. (2018). Corporate environmental sustainability in the retail sectors: Drivers, strategies and performance measurement. *Journal of Cleaner Production*, 203, pp. 125-142.

Nègre C. (2000). Les alternatives d'internationalisation de la franchise, la master franchise, La franchise, recherches et applications, 79-92, Vuibert, Paris.

Nègre C. (2005). Internationaliser un réseau de franchise: L'option master franchise, *Décisions Marketing*, No. 43/44, 95-107.

Nègre C. (2008). Évaluer un système de franchise. *Revue Française de Gestion*, 1(1), 41-62.

Nickerson, D., Lowe, M., Pattabhiramaiah, A., et Sorescu, A. (2021). The Impact of Corporate Social Responsibility on Brand Sales: An Accountability Perspective. *Journal of Marketing*, 00222429211044155

Notebaert J.-F., 2009, « L'écoblanchiment : une stratégie à risque face à la résistance des consommateurs », *Décisions Marketing*, no 53, pp. 71-74.

Nyilasy, G., Gangadharbatla, H. et Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693-707.

Oberseder M., Schlegelmilch B. B. et Gruber V. (2011), Why don't consumers care about CSR : a qualitative study exploring the role of CSR in consumption decisions », *Journal of Business Ethics*, no 104, pp. 449-460

Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., et Gruber, V. (2014). Consumers' perceptions of corporate social responsibility: Scale development and validation. *Journal of Business Ethics*, 124(1), pp. 101-115.

Oppewal, H., Alexander, A., et Sullivan, P. (2006). Consumer perceptions of corporate social responsibility in town shopping centers and their influence on shopping evaluations. *Journal of retailing and Consumer services*, 13(4), 261-274.

Ou, J., Wong, I. A., et Huang, G. I. (2020). The coevolutionary process of restaurant CSR in the time of mega disruption. 92, 102684. *International Journal of Hospitality Management*, p. 10.1016/j.ijhm.2020.102684.

Oueslati H. Bennaghmouch S. Deparis M., Molin C. (2019). La gestion des données clients dans les réseaux de franchise «Comment faire de la gestion des données clients un outil stratégique de compétitivité dans les réseaux de franchise ?» Rapport commandité par la Fédération Française de la Franchise.

Park, E. (2019). Corporate social responsibility as a determinant of corporate reputation in the airline industry. *Journal of retailing and consumer services*, 47, pp. 215-221.

Parsons, A. G., Ballantine, P. W., Sands, S., et Ferraro, C. (2010). Retailers' strategic responses to economic downturn: insights from down under. *International Journal of Retail et Distribution Management*, 38(3), pp. 567-577.

Pasquero, (2013), « La responsabilité sociale de l'entreprise : trajectoire d'une idée », Corinne Gendron éd., *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal*. Armand Colin, pp. 47-62.

Pecot, F., Merchant, A., Valette-Florence, P. and Barnier, V.D. (2018), "Cognitive outcomes of brand heritage: a signaling perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 85, pp. 304-316.

Pederzoli, D. et Kuppelwieser, V. G. (2015). Retail companies' internationalization behavior and the 2008 crisis. *International Journal of Retail et Distribution Management*.

Perrigot, R., Oxibar, B., et Déjean, F. (2015). Corporate social disclosure in the franchising sector: Insights from French franchisors' websites. *Journal of Small Business Management*, 53(2), pp. 321-339.

Perrigot, R., Watson, A., Olufunmilola D. (2021), Sustainability and green practices: The role of stakeholder power in fast-food franchise chains, *Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 33, N°10

Perrini, F., Castaldo, S., Misani, N. et Tencati, A. (2010), The impact of corporate social responsibility associations on trust in organic products marketed by mainstream retailers: a study of Italian consumers, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19 No. 8, pp. 512-526.

Perry, P., et Towers, N. (2013). Conceptual framework development: CSR implementation in fashion supply chains. *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, 43(5/6), pp. 478-501.

Perryman A.A, Combs J.G (2012). Who Should Own It? An Agency-Based Explanation for Multi-Outlet Ownership and Co-Location in Plural Form Franchising, *Strategic Management Journal*, 33(4), 368-386.

Piacentini, M., MacFadyen, L., et Eadie, D. (2000). Corporate social responsibility in food retailing. *International Journal of Retail et Distribution Management*, 28(11), p. 459±469.

Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

Posner B.Z., Schmidt W.H. (1984). "Values and the American Manager: an Update", *California Management Review*, vol. 26, n°3, pp. 202-216

Potdar, B., Guthrie, J., Gnoth, J. et Garry, T. (2018), "Yours ethically", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 46 No. 9, pp. 835-849.

Potdar, B., Guthrie, J., Gnoth, J., et Garry, T. (2018). Yours ethically: The role of corporate social responsibility and employee engagement in shoplifting prevention. *International Journal of Retail et Distribution Management*, 49(6), pp. 835-849.

Rahman, I., Park, J., et Chi, C. G. (2015). Consequences of "greenwashing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 27 (6) 1054-1081

Robinson, S. (2007). Greening Retail. *Journal of Retail et Leisure Property*, 6(4), pp. 287-290.

Rowley, T.J. (1997), "Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 4, pp. 887-910.

Saber, M., et Weber, A. (2019). How do supermarkets and discounters communicate about sustainability? A comparative analysis of sustainability reports and in-store communication. *International Journal of Retail et Distribution Management*, 47(11), pp. 1181-1202.

Saenz, M. J., Koufteros, X., Meixell, M. J., et Luoma, P. (2015a). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management. *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, 45(1/2), pp. 69-89.

Saenz, M. J., Koufteros, X., Touboullic, A., et Walker, H. (2015b). Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review. *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, 45(1/2), pp. 16-42.

Saulquin JY., Schier G. (2005). « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance », Congrès GREFIGE, Nancy, 17 & 18 mars.

Saulquin JY., Schier G. (2007). « Typologie des pratiques de RSE », Colloque AIMS/ISIAM/IAE Nancy 2, GREFIGE-CEREMO, Agadir, avril

Schramm-Klein, H., Morschett, D., et Swoboda, B. (2015). Retailer corporate social responsibility. *International Journal of Retail et Distribution Management*, 43(4-5), pp. 403-431.

Schwartz P. (1993), “La planification stratégique par scénarios”, *Futuribles*, 176 (5) : 31 – 50.

Sen, S. and Bhattacharya, C.B. (2001), “Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 No. 2, pp. 225-243.

Sen, Sankar, Shuili Du and C.B. Bhattacharya (2009), Building Relationships Through Corporate Social Responsibility, in *Handbook of Brand Relationships*, MacInnis D. J., Park C. W. and Priester J. R., eds. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 195–211.

Simon, F., & Le Nadant, A. L. (2021). *Rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise sur l'adaptation des savoir-faire, 2020-2021*.

Sohn, M., Sohn, W., Klaas-Wissing, T., et Hirsch, B. (2015). The influence of corporate social performance on employer attractiveness in the transport and logistics industry. *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, 45(5), pp. 486-505.

Spence, A. M. (1974), Market signaling : Information transfer in hiring and related screening

Subramaniam, P. L., Iranmanesh, M., Kumar, K. M., et Foroughi, B. (2019). The impact of multinational corporations' socially responsible supplier development practices on their corporate reputation and financial performance. *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, 50(1), pp. 3-25.

Swindley, D. (1990). UK retailers and global responsibility. *Service Industries Journal*, 10(3), 589-598.

Taj, S.A. (2016), “Application of signaling theory in management research: addressing major gaps in theory, *European Management Journal*, Vol. 34, pp. 338-348.

Taylor B., D. Hussey (Eds) (1982). The realities of planning, Pergamon Press.

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

Thompson, B. (2007). Green retail: Retailer strategies for surviving the sustainability storm. *Journal of Retail et Leisure Property*, 6(4), pp. 281-286.

Torres, P., Augusto, M. and Godinho, P. (2017), Predicting high consumer-brand identification and high repurchase: necessary and sufficient conditions, *Journal of Business Research*, Vol. 79, pp. 52-65.

Towers, N., Perry, P., et Chen, R. (2013). Corporate social responsibility in luxury manufacturer supply chains: An exploratory investigation of a Scottish cashmere garment manufacturer. *International Journal of Retail et Distribution Management*, 41(11/12), pp. 961-972.

Tsarenko, Y., Ferraro, C., Sands, S., et McLeod, C. (2013). Environmentally conscious consumption: The role of retailers and peers as external influences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(3), pp. 302-310.

Veltz P. (2002), Des lieux et des liens : le territoire français à l'heure de la mondialisation, Editions de l'Aube, Paris

Vogel, (2006), « *Des entreprises responsables ? Les limites de la vertu* », Les Grands Dossiers des Sciences Humaines, vol. 2, no. 3, pp. 18.

Wagner, T., Bicen, P. and Hall, Z.R. (2008), The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility, *International Journal of Retail et Distribution Management*, Vol. 36 No. 2, pp. 124-142.

Watson, A., Dada, O., Wright, O., & Perrigot, R. (2019). Entrepreneurial orientation rhetoric in franchise organizations: The impact of national culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(4), 751-772.

Watson, A., Dada, O., López-Fernández, B., & Perrigot, R. (2020). The influence of entrepreneurial personality on franchisee performance: A cross-cultural analysis. *International Small Business Journal*, 38(7), 605-628

Weigel R. (2016). Internationalisation des réseaux de franchise : Une perspective dynamique pour appréhender le choix de la modalité d'entrée, Thèse de doctorat en Sciences de gestion

Weigel, R. (2020). Le rôle du franchiseur dans le développement de son réseau, une approche par les capacités dynamiques. *Management Avenir*, (6), 47-65.

Wiese, A., Kellner, J., Lietke, B., Toporowski, W., et Zielke, S. (2012). Sustainability in retailing—a summative content analysis. *International Journal of Retail et Distribution Management*, 40(4), pp. 318-335.

Williamson O. E., (1985). *The economic Institutions of Capitalism*, New York, NY, The free Press

Williamson O.E., (2002). The theory of the firm as Governance Structure : From Choice to Contract, Working Paper, University of California Berkeley

Wilson, J.P. (2015), The triple bottom line: undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy, *International Journal of Retail et Distribution Management*, Vol. 43 Nos 4/5, pp. 432-447.

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : LOI ÉNERGIE-CLIMAT DU 8 NOVEMBRE 2019

### Sortie progressive des énergies fossiles et le développement des énergies renouvelables

Parmi les objectifs et les mesures de la loi figurent :

- la réduction de 40% de la consommation d'énergies fossiles - par rapport à 2012 - d'ici 2030 (contre 30% précédemment) ;
- l'arrêt de la production d'électricité à partir du charbon d'ici 2022 (arrêt des quatre dernières centrales à charbon, accompagnement des salariés des électriciens et de leurs sous-traitants) ;
- l'obligation d'installation de panneaux solaires sur les nouveaux entrepôts et supermarchés et les ombrières de stationnement ;
- la sécurisation du cadre juridique de l'évaluation environnementale des projets afin de faciliter leur aboutissement, notamment pour l'installation du photovoltaïque ou l'utilisation de la géothermie avec pour objectif d'atteindre 33% d'énergies renouvelables dans le mix énergétique d'ici 2030, comme le prévoit la Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) ;
- le soutien à la filière hydrogène.

### Lutte contre les passoires thermiques

Le deuxième volet de la loi porte sur les passoires thermiques, avec l'objectif de les rénover toutes d'ici dix ans. Les passoires thermiques sont les logements dont la consommation énergétique relève des classes F et G. Ces logements sont responsables de 20% des émissions de gaz à effet de serre de la France.

Un plan d'actions en trois phases, de 2021 à 2028, est mis en place. À partir de 2021, les propriétaires de logements "passoires" ne pourront plus augmenter librement le loyer entre deux locataires sans les avoir rénovés. Leur possibilité de demander aux locataires une participation au coût des travaux de rénovation énergétique sera limitée aux seuls travaux qui permettent de sortir de l'état de passoire énergétique. Dès 2022, pour la mise en vente ou la location d'une passoire thermique, les diagnostics de performance énergétique devront être complétés d'un audit énergétique. Lors de la vente ou de la location d'un bien immobilier, l'acquéreur ou le locataire devra être informé sur ses futures dépenses d'énergies (dans l'annonce immobilière, l'acte de vente ou de location par exemple).

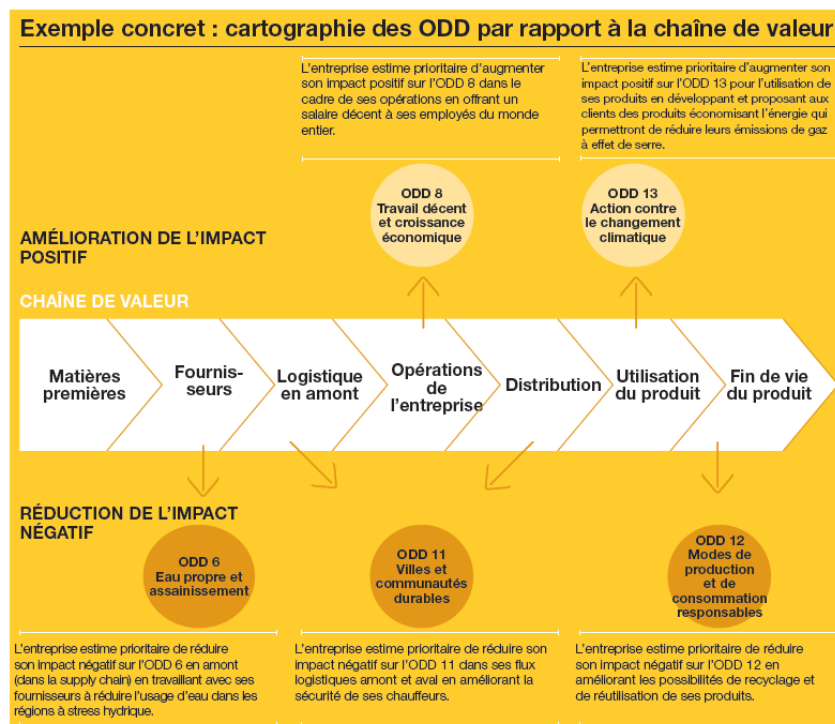
En 2023, les logements extrêmement consommateurs d'énergies seront qualifiés de logement indécents, contraignant les propriétaires à les rénover ou ne plus les louer. D'ici 2028, les travaux dans les passoires thermiques deviendront obligatoires, avec une mention de cette obligation dans les annonces immobilières des logements concernés dès 2022. Des sanctions en cas de non-respect de l'obligation seront définies en 2023

### Instauration de nouveaux outils de pilotage, de gouvernance et d'évaluation de la politique climatique

Pour renforcer la gouvernance de la politique climatique, un Haut Conseil pour le climat est instauré. Il est chargé d'évaluer en toute indépendance la stratégie climatique de la France et l'efficacité des politiques mises en oeuvre pour atteindre ses ambitions.

La Stratégie nationale bas-carbone (SNBC) est confirmée comme étant l'outil de pilotage des actions d'atténuation du changement climatique. Elle est révisée tous les cinq ans et peut être ajustée. Une loi de programmation quinquennale viendra fixer, à partir de 2023, les grands objectifs énergétiques en termes d'énergies renouvelables, de consommation d'énergie, de sortie des énergies fossiles et du niveau minimal et maximal d'obligation des certificats d'économies d'énergie. Le gouvernement doit dorénavant élaborer un "budget vert" (rapport annuel sur les incidences du projet de loi de finances en matière environnementale).

## ANNEXE 2 : LES PRINCIPAUX ODD CONCERNES PAR L'ACTIVITE D'UNE ENTREPRISE, DE LA FABRICATION A LA FIN DE VIE D'UN PRODUIT (GRI, 2020, P. 12) :



## ANNEXE 3 : GUIDES D'ENTRETIENS FRANCHISEURS ET FRANCHISES

### *Guide d'entretien FRANCHISEURS*

#### **PREAMBULE : Présentation de l'interviewer**

Bonjour,

Nous vous remercions d'avoir accepté de répondre à cet entretien. L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche commanditée par la FFF et réalisée par une équipe des chercheurs pluridisciplinaire .

En particulier, cette recherche porte sur la problématique du lien entre la Franchise et la RSE. Elle cherche à identifier au sein des réseaux de franchise les valeurs sociales et environnementales intrinsèques à son modèle et proches de la RSE et à projeter la problématique du lien entre la *Franchise et la RSE* dans la prochaine décennie.

Les entretiens que nous réalisons sont exploratoires et nous souhaitons recueillir le maximum d'idées sur cette problématique.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel. Si nous vous proposons de l'enregistrer, c'est pour faciliter notre discussion et éviter des erreurs dans notre prise de notes.

Les entretiens sont également anonymes.

La durée de l'entretien devrait durer entre 30-45 mn

Enfin je tiens à dire qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse.

Avez-vous des questions ?

#### **QUESTIONS INTRODUCTIVES**

- 1. Quel est votre fonction au sein du réseau ?**
- 2. Depuis combien de temps vous occupez cette fonction**
- 3. Présentation rapide de l'entreprise ? Ses activités ? Son histoire ?**
- 4. D'après vous, qui impulse la politique RSE dans votre enseigne ?**
  - La personnalité du chef d'entreprise
  - La direction,
  - Les franchisés,
  - Les clients,
  - Autres ?

|                                       |
|---------------------------------------|
| <b>THEME 1 : LES PRATIQUES DE RSE</b> |
|---------------------------------------|

**1. La RSE peut-elle être un axe stratégique pour votre activité ?**

- Oui
- Non
- Sans Intérêt

Si oui, pouvez-vous illustrer par un exemple ?

**2. Quelles sont les différentes actions RSE mises en place dans votre réseau**

**3. Pour quelle raison avez-vous inscrit une démarche RSE dans votre réseau ?**

**4. Quelques questions sur les actions RSE mises en œuvre dans votre réseau**

**a. Plus précisément et s'agissant des actions RSE menées dans l'axe « Environnement », elles sont menées au niveau du :**

- Du siège
- Des points de vente
- Des collaborateurs
- Autres

**b. Les actions RSE menées dans l'axe « social », elles sont menées au niveau :**

- Du siège
- Des points de vente
- Des collaborateurs
- Autre

**c. Les actions RSE menées dans l'axe « sociétal », elles sont menées au niveau :**

- Du siège
- Des points de vente
- Des collaborateurs
- Autre

**d. Les actions RSE menées dans l'axe « Gouvernance/Management », elles sont menées au niveau :**

- Du siège
- Des points de vente
- Des collaborateurs
- Autre

**e. Au niveau des produits sur quoi portent les actions RSE menées ? Donnez des exemples**

- Environnement
- Social
- Sociétal
- Gouvernance
- Autre :

**a. Au niveau des services, sur quoi portent les actions RSE menées ? Donnez des exemples**

- Environnement
- Social
- Sociétal
- Gouvernance
- Autre :

**b. Avec les partenaires extérieurs sur quoi portent les actions RSE menées ? Donnez des exemples**

- Environnement
- Social
- Sociétal
- Gouvernance
- Autre :

|                                          |
|------------------------------------------|
| <b>THEME 2 : LE MANAGEMENT DE LA RSE</b> |
|------------------------------------------|

1. **Comment est mise en place la politique RSE au sein de l'entreprise (organisation générale) ?**
2. **Avez-vous un responsable RSE ? Quelles sont ses attributions ? Sa position dans l'organigramme ?**
3. **Management dans le réseau**
  - a. **Quel est le rôle des franchisés/intégrés dans la politique RSE ? La marge de manœuvre du franchisé ?**
  - b. **Comment qualifierez-vous les relations franchiseur/franchisés et l'implication des franchisés dans la stratégie RSE ?**
  - c. **Avez-vous des correspondants dans le réseau (par région, ou des franchisés « relais » par exemple ?)**
  - d. **Organisez-vous des formations RSE pour vos franchisés/intégrés (formations à la RSE ou à différents thèmes environnementaux, sociaux, éthiques...) ?**
  - e. **Fournissez-vous des outils RSE à vos franchisés/intégrés ? Lesquels ?**
4. **Management de la RSE et parties prenantes externes**
  - a. **Quel le rôle des parties prenantes externes dans le management de la RSE (clients, fournisseurs, conseils...)**
  - b. **De quelle manière sont-elles associées ? Sont-elles force de proposition**
  - c. **Comment qualifierez-vous les relations et leur implication dans la stratégie RSE ?**
  - d. **Est-ce que vous vous inscrivez dans une démarche de valorisation de votre politique RSE à travers des Labels, des certifications (ISO) etc...**

- e. **Avez-vous mis en place des indicateurs de mesures des actions menées ?**  
**Lesquels**
- **Si oui : Quels sont les indicateurs de mesures des actions menés par le franchiseur**
  - **Si oui : Quels sont les indicateurs de mesures des actions menés par le franchisé**

|                                                    |
|----------------------------------------------------|
| <b>THEME 3 : LA COMMUNICATION AUTOUR DE LA RSE</b> |
|----------------------------------------------------|

**1. Quelles sont vos actions de communication autour de la RSE ?**

- a. Actions ponctuelles ?
- b. Actions permanentes ?
- c. Les deux ?

Expliquez/développez :

**2. Quels sont les messages que vous mettez en avant ?**

- Contenus des messages exhaustifs sur toutes les actions ?
- Contenus ciblés ?

Expliquez/développez :

**3. Quels sont les outils de communication sur la RSE**

**4. S'agissant de la communication en interne. Comment procédez-vous ?**

- Vis-à-vis des salariés du siège
- Vis-à-vis des salariés des points de vente intégrés (s'il y en a) ?
- Vis-à-vis des franchisés ?
- Autres ?

**5. S'agissant de la communication externe. Comment procédez-vous ?**

- Vis-à-vis des clients (newsletter, site Internet, RS, interactions sur les RS, réponses aux réclamations...)
- Vis-à-vis des fournisseurs
- Vis-à-vis des institutionnels
- Vis-à-vis de la presse et des médias
- Vis-à-vis des actionnaires
- Autres ?

**6. Rédigez-vous un rapport RSE ?**

**7. Connaissez-vous les labels et/ou certification qui existent et qui permettent de valoriser la politique RSE ? Vous inscrivez vous dans cette démarche ?**

|                                     |
|-------------------------------------|
| <b>THEME 4 : VISION PROSPECTIVE</b> |
|-------------------------------------|

**1- Comment la RSE est-elle un axe d'innovation pour votre activité ? Comment ?**

- 2- Comment la RSE est-elle un axe d'innovation pour votre offre produit/service ? Comment ?
- 3- Comment la RSE est-elle un axe d'innovation pour votre management (interne/externe)? Comment ?
- 4- Comment la RSE est-elle un axe d'innovation pour votre communication ? Comment ?
- 5- La crise sanitaire actuelle impacte-elle votre politique RSE ? Comment ?
- 6- D'après vous y-a-t-il une prise de conscience par rapport à cette question côté franchiseurs/franchisés/clients ?
- 7- Identifiez-vous des difficultés dans la mise en œuvre de la politique RSE ? (Les limites...)

#### **POUR TERMINER**

Avez-vous des questions/remarques/attentes ou des voies d'investigation en relation avec la thématique du RSE

#### **FICHE SIGNALETIQUE**

##### **I. Caractéristiques des réseaux interrogés :**

###### **1. Quel est le secteur d'activité de votre enseigne ?**

- ☐ Équipement de la maison
- ☐ Équipement de la personne
- ☐ Alimentaire
- ☐ Commerce divers / spécialisé
- ☐ Services auto
- ☐ Bâtiment
- ☐ Nettoyage
- ☐ Coiffure et esthétique
- ☐ Autres services aux personnes
- ☐ Services aux entreprises
- ☐ Formation
- ☐ Hôtels
- ☐ Restauration rapide
- ☐ Restauration à thème
- ☐ Immobilier
- ☐ Voyages

###### **2. Êtes-vous franchiseur multi-enseignes ?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

3. **Quelle est l'année de création du réseau (= âge du réseau)?**
4. **Combien d'unités compte le réseau ( franchises+ succursales) (= taille du réseau )**
5. **Quel est le nombre d'unités franchisées dans le réseau ? (= mixité du réseau)**
6. **Quel est le nombre d'unités en succursale dans le réseau ? (= mixité du réseau)**
7. **Le réseau est-il présent à l'international (hors France) ?**
  - Oui
  - Non
8. **Combien d'unités franchisés compte votre réseau à ce jour à l'étranger ? (= présence à l'international)**
9. **Quel est votre objectif de développement sur le territoire français en nombre de franchisés ? à l'étranger ? (= développement du réseau)**

## ***Guide d'entretien FRANCHISES***

### **PREAMBULE : Présentation de l'interviewer**

Bonjour,

Nous vous remercions d'avoir accepté de répondre à cet entretien. L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche commanditée par la FFF et réalisée par une équipe des chercheurs pluridisciplinaire .

En particulier, cette recherche porte sur la problématique du lien entre la Franchise et la RSE. Elle cherche à identifier au sein des réseaux de franchise les valeurs sociales et environnementales intrinsèques à son modèle et proches de la RSE et à projeter la problématique du lien entre la *Franchise et la RSE* dans la prochaine décennie.

Les entretiens que nous réalisons sont exploratoires et nous souhaitons recueillir le maximum d'idées sur cette problématique.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel. Si nous vous proposons de l'enregistrer, c'est pour faciliter notre discussion et éviter des erreurs dans notre prise de notes.

Les entretiens sont également anonymes.

La durée de l'entretien ne devrait en principe pas excéder une heure.

Enfin je tiens à dire qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse.

Avez-vous des questions ?

### **QUESTIONS INTRODUCTIVES**

- 1. Pouvez-vous vous présenter rapidement ?**
- 2. Depuis combien de temps êtes-vous franchisé de ce réseau**
- 3. Qu'entendez-vous par RSE ? Comment le réseau définit la RSE**
- 4. D'après vous, qui impulse la politique RSE dans votre enseigne**
  - Le franchiseur
  - Les franchisés,
  - Les clients,
  - Autres ?
- 5. Selon vous, quelles sont les raisons qui expliqueraient que votre réseau a mis en place une politique RSE ?**

### **THEME 1 : LES PRATIQUES DE RSE**

5. Comment s'intègre la question de la RSE dans votre activité /métier?  
Vous pouvez citer des exemples ? Quel est son degré d'importance ?
6. Quelles sont les différentes actions RSE mises en place dans votre réseau
7. Est-ce que vous menez des actions RSE au niveau local ?

|                                          |
|------------------------------------------|
| <b>THEME 2 : LE MANAGEMENT DE LA RSE</b> |
|------------------------------------------|

5. Selon vous, comment est mise en place la politique RSE au sein de l'entreprise (organisation générale) ? ( mise en œuvre)
6. Management dans le réseau
  - a. Quel est le rôle des franchisés/intégrés dans la politique RSE ? Quel est votre marge de manœuvre du franchisé ?
  - b. Quel est votre degré d'implication dans la stratégie RSE ?
  - c. Y-a-t-il des formations RSE qui vous sont proposées par le franchiseur ? (formations à la RSE ou à différents thèmes environnementaux, sociaux, éthiques) ?
  - d. Le franchiseur vous fournit-il des outils RSE ? Lesquels ?

|                                                    |
|----------------------------------------------------|
| <b>THEME 3 : LA COMMUNICATION AUTOUR DE LA RSE</b> |
|----------------------------------------------------|

1. Avez-vous la possibilité de communiquer sur la politique RSE mise en œuvre par le réseau? Comment ?
2. Avez-vous la possibilité de communiquer sur la politique RSE mise en œuvre au niveau local ( au niveau de vos propres actions). Comment ?

|                                     |
|-------------------------------------|
| <b>THEME 4 : VISION PROSPECTIVE</b> |
|-------------------------------------|

1. Pensez-vous que la RSE est un axe d'innovation pour votre activité ? Comment ?
2. La RSE peut-elle un axe d'innovation pour votre offre produit/service ? Comment ?
3. La RSE peut-elle être un axe d'innovation pour le management de votre point de vente ? Comment ?

4. **La RSE peut-elle être un axe d'innovation dans votre relation clients ? Comment ? A votre avis la crise sanitaire actuelle peut-elle impacter la politique RSE ?**
5. **Identifiez-vous des difficultés dans la mise en œuvre de la politique RSE ? (limites etc.)**

|                      |
|----------------------|
| <b>POUR TERMINER</b> |
|----------------------|

Avez-vous des questions/remarques/attentes ou des voies d'investigation en relation avec la thématique du RSE

|                           |
|---------------------------|
| <b>FICHE SIGNALÉTIQUE</b> |
|---------------------------|

1. **Quel est le secteur d'activité de votre enseigne ?**
- ☐ Équipement de la maison
  - ☐ Équipement de la personne
  - ☐ Alimentaire
  - ☐ Commerce divers / spécialisé
  - ☐ Services auto
  - ☐ Bâtiment
  - ☐ Nettoyage
  - ☐ Coiffure et esthétique
  - ☐ Autres services aux personnes
  - ☐ Services aux entreprises
  - ☐ Formation
  - ☐ Hôtels
  - ☐ Restauration rapide
  - ☐ Restauration à thème
  - ☐ Immobilier
  - ☐ Voyages
2. **Êtes-vous multi-franchisés**
- ☐ Oui
  - ☐ Non
3. **Quelle est l'année de création de votre franchise ?**

#### ANNEXE 4 : caractéristiques des répondants franchiseurs et franchisés

| Secteur d'activité        | Code                 | Date de création de l'entreprise | Ancienneté du réseau | Taille du réseau | Nombre de franchisés | Responsable RSE | Rapport RSE | Nombre de salariés | Labels    |
|---------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|------------------|----------------------|-----------------|-------------|--------------------|-----------|
| Equipement de la maison   | FR07                 | 1996                             | 25 ans               | 289              | 193                  | oui             | oui         | Plus de 100        | oui       |
|                           | FR36<br>FE37         | 1981                             | 6 ans                | 100              | 20                   | non             | oui         | Plus de 100        | oui       |
|                           |                      | 1981                             | 6 ans                | 100              | 20                   | non             | oui         | Plus de 100        | oui       |
|                           | FR08<br>FE09         | 1960                             | 16 ans               | 160              | 72                   | oui             | non         | Plus de 100        | oui       |
|                           |                      | 1960                             | 16 ans               | 160              | 72                   | oui             | non         | Plus de 100        | oui       |
| Equipement de la personne | FR10                 | 1981                             | 24 ans               | 2626             | 1454                 | oui             | oui         | Plus de 100        | oui       |
|                           | FR11                 | 1991                             | 11 ans               | 435              | 71                   | oui             | non         | Plus de 100        | oui       |
| Alimentaire               | FR01<br>FR02<br>FE03 | 1948                             | 69 ans               | 378              | 250                  | oui             | oui         | Plus de 100        | oui       |
|                           |                      | 1948                             | 69 ans               | 378              | 250                  | oui             | oui         | Plus de 100        | oui       |
|                           |                      | 1948                             | 69 ans               | 378              | 250                  | oui             | oui         | Plus de 100        | oui       |
|                           | FE04                 | 1986                             | 35 ans               | 526              | 387                  | non             | non         | Entre 50 et 100    | Abs_label |
|                           | FR05<br>FE06         | 1985                             | 25 ans               | 166              | 151                  | oui             | oui         | Moins de 50        | oui       |
|                           |                      | 1985                             | 25 ans               | 166              | 151                  | oui             | oui         | Moins de 50        | oui       |

|                               |              |      |        |      |     |     |     |                 |           |
|-------------------------------|--------------|------|--------|------|-----|-----|-----|-----------------|-----------|
| Autre commerces divers        | FR38<br>FE39 | 2001 | 20 ans | 120  | 20  | oui | non | Moins de 50     | Abs_label |
|                               |              | 2001 | 20 ans | 120  | 20  | oui | non | Moins de 50     | Abs_label |
| Services automobiles          | FR32<br>FE33 | 1976 | 42 ans | 1344 | 60  | oui | non | Plus de 100     | oui       |
|                               |              | 1976 | 42 ans | 1344 | 60  | oui | non | Plus de 100     | oui       |
|                               | FR34<br>FE35 | 1974 | 34 ans | 590  | 368 | non | non | Entre 50 et 100 | oui       |
|                               |              | 1974 | 34 ans | 590  | 368 | non | non | Entre 50 et 100 | oui       |
| Coiffure et esthétique        | FR12<br>FE13 | 1995 | 13 ans | 994  | 44  | oui | oui | Plus de 100     | oui       |
|                               |              | 1995 | 13 ans | 994  | 44  | oui | oui | Plus de 100     | oui       |
|                               | FR14         | 1959 | 25 ans | 2449 | 680 | oui | oui | Plus de 100     | oui       |
| Services aux entreprises      | FR22         | 1994 | 15 ans | 38   | 38  | non | non | Moins de 50     | oui       |
| Autres services à la personne | FR23<br>FE24 | 1996 | 9 ans  | 362  | 186 | non | non | Plus de 100     | Abs_label |
|                               |              | 1996 | 9 ans  | 362  | 186 | non | non | Plus de 100     | Abs_label |
|                               | FR25         | 2002 | 15 ans | 271  | 200 | non | non | Plus de 100     | Abs_label |
|                               | FR26         | 2014 | 4 ans  | 71   | 39  | non | non | Moins de 50     | Abs_label |
|                               | FR27<br>FE28 | 1968 | 53 ans | 131  | 131 | non | non | Entre 50 et 100 | Abs_label |

|                     |              |      |        |     |     |     |     |                 |           |
|---------------------|--------------|------|--------|-----|-----|-----|-----|-----------------|-----------|
|                     |              | 1968 | 53 ans | 131 | 131 | non | non | Entre 50 et 100 | Abs_label |
|                     | FR29         | 2005 | 11 ans | 80  | 35  | non | non | Plus de 100     | Abs_label |
|                     | FR30<br>FE31 | 2014 | 6 ans  | 62  | 60  | non | non | Moins de 50     | oui       |
|                     |              | 2014 | 6ans   | 62  | 60  | non | non | Moins de 50     | oui       |
| Restauration rapide | FR15<br>FE16 | 2007 | 8 ans  | 40  | 40  | non | non | Moins de 50     | oui       |
|                     |              | 2007 | 8ans   | 40  | 40  | non | non | Moins de 50     | oui       |
|                     | FE17         | 2015 | 5 ans  | 12  | 11  | non | non | Moins de 50     | oui       |
|                     | FR18<br>FE19 | 1977 | 13 ans | 316 | 220 | oui | non | Entre 50 et 100 | oui       |
|                     |              | 1977 | 13 ans | 316 | 220 | oui | non | Entre 50 et 100 | oui       |
|                     | FR20<br>FE21 | 1987 | 27 ans | 145 | 138 | oui | non | Moins de 50     | oui       |
|                     |              | 1987 | 27 ans | 145 | 138 | oui | non | Moins de 50     | oui       |

## ANNEXE 5 : GRILLE D'ANALYSE NETNOGRAPHIQUE

Secteur 1 :

Enseigne X :

| Média géré par franchiseur/franchisé : Youtube ? Twitter ? | Message publié : lien vers le message | Page franchiseur/franchisé | Type de la communication ? Vidéo ? Texte ? Image ? | Contenu : label ? influenceur ? etc | Ton utilisé : informatif ? Humoristique ? etc. | Nombre de retours clients : messages ? Likes ? partages ? | Retour client |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------|
|                                                            |                                       |                            |                                                    |                                     |                                                |                                                           |               |
|                                                            |                                       |                            |                                                    |                                     |                                                |                                                           |               |
|                                                            |                                       |                            |                                                    |                                     |                                                |                                                           |               |

## **ANNEXE 6 : GUIDE D'ENTRETIEN CONSOMMATEURS**

### **Préambule : Présentation**

Bonjour,

Nous vous remercions d'avoir accepté participer à cet entretien qui s'intéresse à l'étude de votre relation à une enseigne / marque que vous choisirez parmi une liste d'enseignes / marques. Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel. Si nous vous proposons de l'enregistrer, c'est pour faciliter notre discussion et éviter des erreurs dans notre prise de notes.

Les entretiens sont également anonymes.

L'entretien devrait durer une trentaine de minutes.

Enfin je tiens à dire qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse.

Avez-vous des questions ?

### **THEME 1 : LA RELATION A L'ENSEIGNE EN FRANCHISE**

1. Dans la liste suivante, choisissez une enseigne que vous avez l'habitude de fréquenter. (Un seul choix possible)

→ Montrer les logos des 27 enseignes étudiées dans l'axe 1

2. Racontez-nous votre relation avec cette enseigne en particulier ?

3. Qu'éprouvez-vous à l'égard de cette enseigne ?

4. Respectez-vous/ appréciez-vous cette enseigne ? Pourquoi ?

5. Est -ce que cette enseigne se distingue/se différencie de ses concurrents ? Pourquoi/comment ?

### **THEME 2 : MOTIVATIONS ET FREINS AU CHOIX D'UNE ENSEIGNE**

1. Pourriez-vous nous citer une enseigne que vous respectez/appréciez en dehors de la liste ? Pourquoi ce choix ?

2. Pourriez-vous nous citer une enseigne que vous détestez/ n'aimez pas dans cette liste ou en dehors de cette liste ? Pourquoi ce choix ?

3. Qu'est- ce que vous recherchez en général dans les enseignes que vous fréquentez ? Pourquoi ?

### **THEME 3 : IMPORTANCE DE LA DIMENSION RSE**

1. Les entreprises/ enseignes ont-elles, à votre avis un rôle à jouer dans leur environnement (écologique, social, sociétal) ? Pourquoi ? Comment ?

2. a. Seriez –vous sensible aux démarches des entreprises (actions environnementales, sociales, sociétales) ?
2. b. A quoi seriez-vous sensible en particulier ? Pourquoi ?
3. Racontez-nous des erreurs que vous mémorisez de certaines enseignes/ marques ?
4. Pourquoi vous rappelez- vous de ces erreurs ?
5. Quelles sont les incidences de ces erreurs sur votre comportement à l'égard de cette enseigne ?

#### **THEME 4 : PERCEPTION DES COMMUNICATIONS D'ENSEIGNES DE FRANCHISE AUTOUR DE LA RSE**

**Scénario 1** : Montrer à l'interviewé une image ou vidéo de communication écologique publiée par l'enseigne ?

1. Qu'en pensez-vous ?

**Scénario 2** : Montrer à l'interviewé une image ou vidéo de communication sociale publiée par l'enseigne ?

2. Qu'en pensez-vous ?

**Scénario 3** : Montrer à l'interviewé une image ou vidéo de communication sociétale publiée par l'enseigne ?

3. Qu'en pensez-vous ?
4. Avez-vous déjà remarqué l'une des communications visionnées avant notre entretien ?
5. Visionner des communications pareilles vous poussera-t-il à fréquenter (davantage) cette enseigne ? Et à la recommander ? Pourquoi ?
6. Quelle forme de communication sera la plus crédible pour vous ? Pourquoi ?
7. L'utilisation de labels (comme AFNOR, LUCIE et ECOCERT) par une entreprise change-t-elle quelque chose dans votre comportement vis-à-vis de cette entreprise ? Comment ? Pourquoi ?
8. Comment vous trouvez les enseignes qui communiquent autour de leur engagement ? (social, sociétal, écologique)

POUR TERMINER

Avez-vous des questions/remarques ou suggestions en rapport avec la question de recherche ?

SIGNALETIQUE

1. Tranche d'âge
2. Sexe
  - Masculin
  - Féminin
3. Situation de famille
  - Avec enfant
  - Sans enfant
4. Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?

- Commerçant
  - Profession libérale
  - Artisan
  - Chef d'entreprise
  - Ouvrier
  - Employé
  - Retraité
  - Demandeur d'emploi
  - Homme ou femme au foyer
  - Autre
5. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?