



HAL
open science

Par la Responsabilité Sociétale des Entreprises, les supermarchés sont des lieux de lien social

Danielle Claudia Rasoanirina

► To cite this version:

Danielle Claudia Rasoanirina. Par la Responsabilité Sociétale des Entreprises, les supermarchés sont des lieux de lien social. Travaux & documents, 2023, Les diversités en contact, 60, pp.27-46. hal-04794686

HAL Id: hal-04794686

<https://hal.univ-reunion.fr/hal-04794686v1>

Submitted on 21 Nov 2024

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.

Par la Responsabilité Sociétale des Entreprises, les supermarchés sont des lieux de lien social

DANIELLE CLAUDIA RASOANIRINA
MASTER 2
UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION

Durant le confinement, seule l'économie fonctionnait. Que restait-il du lien social ? Les seuls lieux de rencontres étaient les supermarchés où les gens se rendaient pour s'approvisionner. Or, les entreprises sont responsables à présent de l'utilisation des ressources à des fins sociales.

C'est Bowen qui en 1953 commença à parler de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : « La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer des politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société ». Selon Frédérick W. (1960) : « La responsabilité sociétale est la volonté de voir que les ressources (humaines et économiques) sont utilisées à de larges fins sociales et pas simplement pour l'intérêt limité de personnes privées et de firmes ». Le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) a initié le *Global reporting initiative* en 1997 et le pacte mondial (*Global compact*). D'après le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), les entreprises doivent intégrer les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. L'adoption des pratiques plus éthiques et plus durables dans leur mode de fonctionnement, pourra contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE, c'est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable ». La Commission européenne définit en 2011 la responsabilité sociétale des entreprises comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Les entreprises, pour assumer cette responsabilité, doivent respecter la législation et les conventions collectives. Il faut pour cela, avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes (fournisseurs, clients, sous-traitants...), un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base.

La norme ISO 26000 indique que la responsabilité sociétale des organisations vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduit par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société.
- Prend en compte les attentes des parties prenantes.

- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Cette norme ajoute que : « Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, il convient que l'organisation traite les questions centrales suivantes :

- La gouvernance de l'organisation.
- Les droits de l'homme.
- Les relations et conditions de travail.
- L'environnement.
- La loyauté des pratiques.
- Les questions relatives aux consommateurs.
- Les communautés et le développement local. »

Les lois récentes visent à mieux informer le consommateur et à favoriser le développement durable. La loi Climat et résilience concerne le développement durable et le renforcement de la gouvernance de la lutte contre le dérèglement climatique (votée en mai 2021).

La loi anti-gaspillage votée le 4 mai 2021, pour une économie circulaire entend accélérer le changement de modèle de production et de consommation afin de limiter les déchets et préserver les ressources naturelles, la biodiversité et le climat. La loi vise à transformer notre économie linéaire, produire, consommer, jeter, en une économie circulaire. Elle se décline en cinq grands axes :

- sortir du plastique jetable ;
- mieux informer les consommateurs ;
- lutter contre le gaspillage et pour le réemploi solidaire ;
- agir contre l'obsolescence programmée ;
- mieux produire.

Les nouvelles directives du ministère de la transition écologique pour les entreprises précisent l'importance de la gouvernance de l'organisation, de l'environnement, de la loyauté et des relations avec les consommateurs. On parle de GDA ; grande distribution alimentaire. Nous allons voir quelles sont les stratégies mises en place dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises de la Grande Distribution Alimentaire (GDA) à La Réunion. Nous verrons : le cadre législatif, la prospective, le management, la motivation, le lien social et la roue Deming appliquée à la RSE. Dans le cadre de notre enquête, nous allons nous attacher à recueillir les représentations des clients sur les supermarchés. Un supermarché est un établissement de vente en libre-service réalisant plus des deux tiers de son chiffre d'affaires en alimentation et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 m². Un hypermarché est un établissement de vente au détail en libre-service qui réalise plus du tiers de ses ventes en alimentation et dont la surface de vente est supérieure ou égale à 2 500 m². La grande majorité du marché alimentaire est captée par les grandes surfaces (85%). La Réunion compte 17 hypermarchés et 88 supermarchés. Les acteurs de la distribution

sont : Auchan, Carrefour, Leclerc, Leader Price et Casino, Run Market ou Intermark et Super U. Pour notre enquête auprès des usagers, nous avons choisi de regrouper la GDA sous le terme générique de « supermarchés ». Puis au travers d'une enquête auprès de cent personnes, nous chercherons : Dans le cadre de la crise sanitaire lié à la pandémie du covid avec « le confinement » puis le couvre-feu et la fermeture administrative des lieux culturels et de restauration, le supermarché reste-t-il le dernier lieu de vivre ensemble ou s'exprime le lien social ? Comment le management de la RSE est-il perçu par les usagers des supermarchés ?

Ce sont les lignes directrices de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) à l'attention des entreprises multinationales en 1976 puis de la déclaration tripartite de l'OIT (organisation internationale du travail) sur les entreprises multinationales et leur politique sociale en 1977 qui ont permis de lancer le concept de la RSE. Le rapport Brundtland, publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies, a défini la politique nécessaire pour parvenir à un « développement durable » qui est l'élément principal du concept de RSE. Enfin la norme ISO 26000 a été établie en 2010 et les lois Climat et résilience et anti-gaspillage de mai 2021 viennent compléter la législation en la matière. Selon Wattrick & Cochran (1985) « Les responsabilités sociales sont déterminées par la société, et les tâches de la firme sont : (a) identifier et analyser les attentes changeantes de la société en relation avec les responsabilités de la firme ; (b) déterminer une approche globale pour être responsable face aux demandes changeantes de la société ; (c) mettre en œuvre des réponses appropriées aux problèmes sociaux pertinents ». D'après Wood D. en 1991, « La signification de la responsabilité sociale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Ces principes résultent de la distinction de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel ».

Afin d'obtenir un développement durable, il est nécessaire pour les entreprises de réduire leur empreinte écologique. Les hommes doivent diminuer la pression exercée sur le milieu naturel par la diminution de la consommation, de la production de déchets et un accroissement des sources d'énergies renouvelables. L'écologie rend nécessaire la limitation des activités humaines afin de respecter l'environnement. La loi « Grenelle 2 » de juillet 2010, amendé par la loi « Warsmann 4 » de mars 2012 renforce la réglementation française en matière de publication et d'informations RSE en modifiant l'article 116 de la loi NRE de 2001. Désormais toutes les sociétés cotées ainsi que celles qui ont plus de cinq cents salariés doivent rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités sur des thématiques RSE bien définies. De plus, les informations doivent être vérifiées par un organisme tiers indépendant accrédité par le comité français d'accréditation (COFRAC). Cela donne aux entreprises

une responsabilité sociétale. On parle de « transition énergétique », de « taxe carbone ». Selon Desbarats I. (2018), en France tout particulièrement, les pouvoirs publics privilégient le recours à des dispositifs non seulement incitatifs, mais également contraignants pour favoriser l'engagement des entreprises dans une démarche socialement responsable : un maillage de normes publiques reflétant les recommandations de la Commission européenne selon laquelle « les pouvoirs publics [doivent] avoir un rôle de soutien en combinant [...] des mesures politiques facultatives et, le cas échéant, des dispositions réglementaires complémentaires, afin [...] de favoriser la transparence, de créer des mécanismes de marché qui incitent à une conduite responsable des affaires et à responsabiliser les entreprises » (Communication Commission européenne du 25 octobre 2011). La culture de la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) dans les échanges entre les multinationales françaises et les pays étrangers est au programme de la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale du 24 juin 2014.

La RSE est un réel levier de compétitivité et de performance qui fait émerger de nouveaux marchés (éco-conception, technologies vertes) et est source d'innovation, qui permet également de développer l'image de marque des entreprises grâce à leurs attitudes citoyennes, respectueuses de l'environnement. La RSE doit entraîner une suppression des sachets plastiques, diminuer les déchets et les consommations d'énergie en optimisant les transports. La RSE ne doit pas être séparée de la stratégie commerciale, puisqu'il s'agit d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans une optique de gain de productivité et de compétitivité. Pour être socialement responsable, l'entreprise doit se positionner comme : éthique, citoyenne, responsable et véhiculant des valeurs partagées avec ses parties prenantes.

Le respect des Droits de l'Homme doit conduire à surveiller notamment l'interdiction du travail des enfants. La protection de la santé physique et mentale des travailleurs (article L. 4121-1 du Code du travail) est prévue pour l'employeur par la législation française. On parle de prévention des risques psychosociaux. Une juste rémunération, le respect du principe de non-discrimination et l'amélioration des conditions de travail font partie des leviers de mise en œuvre de la RSE.

La pandémie du covid a entraîné le confinement et la fermeture des lieux culturels, des bars et des restaurants pendant longtemps. Durant cette période, les supermarchés sont restés le seul lieu de rencontre surtout pour les personnes fonctionnant en télétravail. De nombreuses personnes ont souffert d'isolement et des étudiants ont même parlé d'envie de se suicider, ce qui a conduit le gouvernement à rouvrir les universités en présentiel au moins pour les TD des étudiants de première année. Les supermarchés sont-ils perçus par les usagers comme un lieu où s'exprime le lien social ?

PARTIE THÉORIQUE

Le lien social

Le lien social est une notion qui a été développée par Émile Durkheim suivant plusieurs aspects. Dans son étude du lien social, ce dernier le présente comme une « solidarité mécanique » ou « organique ». Plus tard, il le verra ancré dans la religion car Durkheim reconnaissait l'importance de la religion pour une société. Durkheim développa aussi l'idée, de la Division du Travail social. Le lien social peut être l'objet de dysfonctionnements. Une division du travail trop spécialisée, peut entraîner l'isolement. Si celui-ci l'emporte sur la solidarité, alors une crise du lien social peut alors apparaître et mener au suicide. Nous trouvons chez Serge Paugam (2009), une typologie des liens sociaux et de leurs possibles fragilités. D'après l'auteur, il existerait 4 types de liens sociaux dont le premier qui a pour cadre la famille constituerait le lien de filiation. Le deuxième dénommé lien de participation élective est nourri par les pairs et les études. Le lien de participation organique est observé dans le travail. Enfin, le quatrième lien serait celui de citoyenneté que produisent l'appartenance et la participation à la vie en société. On voit l'importance de la RSE dans ce que Paugam appelle le lien de participation organique. Le respect des gestes barrière ferait également partie du lien social dans le respect des autres. Les supermarchés par la stratégie RSE, essaient d'être un lieu de lien social.

Le management de la RSE

Le management de l'entreprise englobe toutes les notions nécessaires (connaissances, méthodes, techniques) pour gérer une organisation, selon une direction donnée, tout en assurant le niveau de performance prévu. Le management de la RSE, comprend la gouvernance de l'entreprise, le développement durable et la responsabilité sociale et sociétale des entreprises, la conception de la stratégie, son déploiement et les spécificités de l'entreprise.

Depuis la fin des années 1990, des agences de notation sociale et environnementale évaluent et notent les entreprises, selon leur propre méthodologie. La SD 21000 Française : publiée en mai 2003 par l'AFNOR (Christian Brodhag, président de la commission), elle est conçue comme un guide – et donc, non certifiable – pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. Elle est surtout utilisée dans le cadre des Petites et moyennes entreprises. La norme Synergy Codethic 26000 : publiée en septembre 2011 par SYNERGY Global Standarization Service, est conçue comme une norme ISO avec un système de management – et donc, certifiable – pour la prise en compte de la performance en management des enjeux du développement durable dans la stratégie des organisations. Elle est applicable à tout type d'organisation, de secteur et d'industrie. Le référentiel RSE 26001 est un référentiel de système de management de la RSE certifiable

publié en 2013 qui se base sur la norme ISO 14001 étendue à la RSE, en incluant les mécanismes de l'ISO 26000. La loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (loi NRE mai 2001), exige depuis le 1^{er} janvier 2003 que les sociétés françaises cotées sur le marché présentent les conséquences environnementales et sociales de leurs activités dans un rapport annuel. Créé le 14 décembre 2004 sous l'égide du Ministère du travail, de l'emploi et de la cohésion sociale, de l'AFRC (Association française de la relation client) et du SP2C (Syndicat des professionnels des centres de contacts), le « Label responsabilité sociale » se positionne comme le garant éthique des bonnes pratiques sociales des acteurs de la chaîne de la relation clients. En 2007, la légitimité du « Label responsabilité sociale » fut renforcée par la création d'une association destinée à la promotion et au développement de la responsabilité sociale des entreprises dans le secteur de la relation clients : l'ALRS, Association pour la promotion et le développement du Label responsabilité sociale.

Dans un rôle de manager, le renforcement négatif peut s'exprimer par un regard de désapprobation, un rappel à l'ordre ou une sanction. Toutefois, le renforcement positif a un rôle plus important qu'un renforcement négatif. Il s'agit donc pour le manager d'enrôler l'acteur dans un processus de formation afin d'obtenir un bon comportement que l'on pourra renforcer par une félicitation, une prime de rendement, etc.

Prospective de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

La vision prospective de la RSE doit ouvrir de nouveaux champs de réflexion sur les questions de RSE. Il s'agit d'amener les équipes d'entreprises à anticiper les dynamiques émergentes pour mettre à disposition de ses membres des outils et une analyse des bonnes pratiques pour nourrir les stratégies de demain. On mettra en œuvre des travaux sur l'approche sectorielle, notamment avec le secteur financier, et sa collaboration avec les fédérations professionnelles, les organisations patronales et syndicales, le tissu associatif et tous les acteurs, publics et privés, impliqués sur les sujets de RSE. La prospective en matière de RSE nécessite de : Mobiliser, Réfléchir et Agir. Il va s'agir de mobiliser les employés de l'entreprise, les fournisseurs et les consommateurs. On va travailler selon trois axes ; l'anticipation, l'appropriation et l'action. L'anticipation se faisant à partir d'une vision de l'environnement passé, présent mais aussi futur. L'appropriation des données entraîne des propositions d'actions locales. Enfin, l'action se fait à partir de l'élaboration d'un plan stratégique global RSE.

La responsabilité sociétale est une intégration volontaire par les organisations de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes, qui, selon l'Union Européenne, permet non seulement de répondre pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et d'investir dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. D'après Chanteau

J.-P. Martin-Chenut K. et Capron M., (2017) à propos de la RSE, le manager va devoir « enrôler » toutes les parties prenantes dans la démarche RSE de l'entreprise.

Les partenaires de l'entreprise

Reconnaître les diverses « parties prenantes » est un enjeu reconnu du développement durable. Nous les avons notées ainsi que leur mode de dialogue dans un tableau :

Tableau des principaux modes de dialogue des parties prenantes de l'entreprise

Parties Parties prenantes	Modes de dialogue
Collaborateurs	Magazines internes, Intranet Cellule d'alerte, d'écoute et de médiation Enquête d'engagement
Partenaires sociaux	Échanges réguliers avec les organisations représentatives du personnel Accords d'entreprise
Actionnaires, investisseurs et agence de notation	Sites institutionnels Rapport annuel, document de référence, communication des progrès Lettres aux actionnaires, Roadshow Assemblée générale
Clients	Sites Internet enseignes et produits, Réseaux sociaux, Service consommateurs, Enquête consommateurs
Étudiants et jeunes diplômés	Sites Internet, Partenariats avec des écoles, Participation à des forums
Fournisseurs	Identification d'un interlocuteur privilégié au sein de la centrale d'achat pour accompagner les PME (depuis 2000), Forums PME
Pouvoirs publics et collectivités locales	Partenariats avec les pouvoirs publics (ministères et instances nationales)
ONG et associations	Dialogue régulier avec des associations locales, nationales et internationales (réponses aux sollicitations, aux questionnaires, rencontres des ONG), Participation à des tables-rondes

Besoins et motivation sont pris en compte par le management

Pour enrôler les salariés, on travaillera la motivation en se référant aux théories des besoins. Ainsi, au-delà de l'alimentation, des besoins physiologiques et du besoin de sécurité, de Maslow on retrouve : le besoin de socialisation, d'appartenance à un groupe ; mais aussi le besoin de reconnaissance, d'estime, de considération, de respect, d'affirmation de soi et enfin, le besoin d'accomplissement de soi. Le manager veillera au bien être des salariés, à une bonne ambiance de travail, à la reconnaissance de leur fonction et aussi à un accomplissement de soi par le RSE.

Selon Elton Mayo, les résultats d'une expérience ne sont pas seulement dus aux facteurs expérimentaux, Il y a un effet dû au fait que les sujets ont conscience de participer à une expérience dans laquelle ils sont testés, ce qui se traduit généralement par une plus grande motivation. « L'effet Hawthorne » du nom de la ville où se déroula l'expérience de Mayo, augmenta la productivité par le fait d'avoir associés les employés aux objectifs de l'expérience, d'exercer un minimum d'initiative et de s'être sentis solidaires d'un groupe où règne l'émulation interne.

Selon la théorie des deux facteurs, Herzberg distingue deux sortes de besoins : les facteurs d'hygiène qui sont propres à tous les êtres vivants et les facteurs internes qui sont propres à l'homme. Les facteurs d'hygiène sont des sources de satisfaction et non de véritables sources de motivation. En effet, dès qu'ils sont pourvus, ils réduisent l'insatisfaction et sont par cela même moins motivants. En revanche, l'insatisfaction de ces besoins peut créer du mécontentement et donc être facteur de démotivation. Les conditions de travail, les relations d'équipe, et la rémunération font partie des facteurs internes de motivation. Ces facteurs internes sont source de motivation intrinsèque. Elle concerne le contenu des tâches, la réussite, les promotions, l'indépendance et l'autonomie. Pour Houde, il y a quatre orientations motivationnelles : la motivation intrinsèque ou extrinsèque, l'apprentissage et la participation.

D'après Alderfer (1969), et la théorie ERD des besoins, appliquée aux situations de travail, la motivation de l'individu est provoquée par une tension (force interne), en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D). Pour le manager, il faudra éveiller cette tension interne afin d'amener les salariés vers la satisfaction de ces trois besoins d'existence, sociaux et de développement personnel. Selon le modèle V.I.E. de V. Vroom (1964) : - La valence : c'est l'importance donnée à l'atteinte du résultat (poste visé). - L'instrumentalité est ce que perçoit le sujet de la performance à accomplir pour réussir (formation comme moyen d'obtenir le poste). - L'expectation concerne le sentiment d'auto-efficacité permettant la réussite. Le manager, en développant les compétences liées à la RSE, va développer la confiance en soi et la motivation. D'après Argyris par son approche par les savoirs, les besoins d'accomplissement de l'individu forment une source de po-

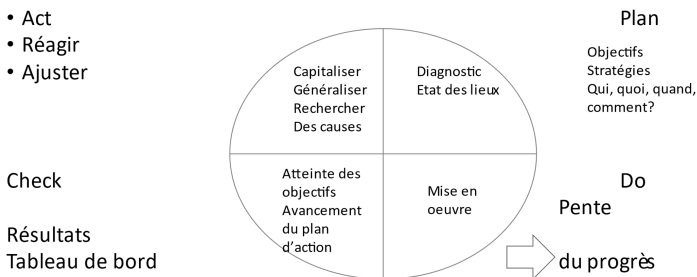
tentiel. L'Auto-régulation selon la théorie du contrôle de (Carver et Scheier, 1981) serait une résultante de ce que les individus pensent, ressentent ou croient par rapport à eux-mêmes). Selon Jean Guilhot (1996) c'est à partir d'un modèle de l'individu biopsychosocioculturel que l'on observe des aspirations créatives, sociales et culturelles. Enfin, Mihaly Csikszentmihalyi décrit la théorie du flow qui explique l'extrême motivation en lien avec la passion. Le manager doit favoriser l'engagement du salarié dans l'entreprise par la motivation et la gestion des carrières.

Formation à l'amélioration de la RSE par l'utilisation de la roue Deming

W.E. Deming (1900-1993), a introduit, dès 1950, la dynamique de l'amélioration continue. On pourra utiliser en formation, la roue de Deming afin d'améliorer la RSE de l'entreprise. Le Plan, Do, Check, Act (PDCA), est une méthode séquentielle de conduite et d'amélioration de projet qui permet d'exécuter un projet RSE de manière efficace et rationnelle.

- Pour le manager, il faudra planifier, déployer, comprendre, améliorer.
- Pour l'opérateur, ce sera : prévoir, agir, vérifier et réagir.
- Pour le produit, il s'agira de concevoir le produit, le tester en production, le mettre sur le marché et enfin, le tester en service.

Roue Deming de la RSE



Le PDCA appliqué à la politique environnementale et aux exigences générales implique de :

- PLAN : Cela concerne les aspects environnementaux, les exigences légales et autres exigences. On déterminera des objectifs, cibles et programmes
- DO : doit prendre en compte les ressources, les rôles, la responsabilité et l'autorité, On développera des compétences et on fera de la formation et de la sensibilisation à la RSE. Le manager devra étudier la communication, la documentation, la maîtrise opérationnelle et la préparation aux situations d'urgence.
- CHECK : Cette phase concerne la surveillance et le mesurage, l'évaluation de la conformité ou non-conformité, les actions correctives et préventives, la maîtrise des enregistrements et l'audit externe.
- ACT : cette partie sera la revue de direction

Nous voyons qu'en formation, la roue de Deming est un outil qui va permettre d'introduire les bases de l'utilisation de la qualité dans le cadre de la démarche RSE.

On pourra également utiliser le diagramme Cause Effet (Appelé aussi diagramme d'Ishikawa, diagramme en arête de poisson, ou 6M). Les 6 rubriques abordées sont : M(atière) - M(ilieu) - M(ain d'œuvre) - M(éthode) - M(esure) - M(oyens). Ces items sont également employés dans le cadre de non conformités relatives aux systèmes d'information (l'information est-elle bonne ? par quel moyen est-elle partagée ? qui la partage ? ...) Le diagramme cause – effet nous indique que rien ne sert d'agir sur les effets. Seules les actions portant sur les causes pertinentes sont utiles.

Le brainstorming sera aussi utilisé, dans un groupe de réflexion et on se posera les questions : (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi ?).

On analysera l'impact environnemental du produit : sur la santé, le changement climatique, l'épuisement des ressources et la qualité des écosystèmes. Pour la santé, on notera : les radiations ionisantes, la toxicité humaine, les effets sur la respiration, la destruction de la couche d'ozone et les oxydations photochimiques. On prendra en compte les actions sur le réchauffement de la planète et le changement climatique. Pour éviter d'épuiser les ressources on notera l'extraction des minéraux et des énergies fossiles. Enfin, pour la qualité des écosystèmes, on notera l'acidification aquatique et l'écotoxicité aquatique, mais aussi l'utilisation des terres et l'écotoxicité de ces dernières. On interviendra afin d'obtenir les objectifs visés par la RSE auprès des parties prenantes de l'entreprise par un cahier des charges.

De quelle manière les Réunionnais font-ils leurs courses ?

Les Réunionnais font leurs courses en grandes surfaces selon un rapport de l'IEDOM. 79% des achats alimentaires des Réunionnais y sont effectués alors que pour la métropole c'est 72%. Pour les achats alimentaires, les ménages réunionnais privilégient les grandes surfaces alimentaires, les supermarchés et

hypermarchés. La part de marché des grandes surfaces dépasse 90% pour certains produits : le lait, les fromages, les œufs, les huiles, les viandes et poissons surgelés, le riz, les pâtes et les boissons alcoolisées. À l'inverse, la moitié du pain et des fruits frais ainsi que 60% des légumes frais, sont achetés en dehors des grandes surfaces.

À La Réunion, les Grandes Surfaces Alimentaires (GSA), appelées également grande distribution ou grande distribution alimentaire, sont essentiellement des entreprises sous franchise présentes au niveau national telles que : Auchan, Carrefour, Casino, Leclerc, Leader Price, Run Market, Super U, etc. On dénombrait 18 hypermarchés et 77 supermarchés en 2019 qui généraient un chiffre d'affaires (CA) global d'environ 2 milliards d'euros en 2018 (source FIBEN). Ces magasins employaient 5 200 salariés en 2019. Le rachat du Groupe Vindémia par le groupe Bernard Hayot s'est effectué en mars 2020. Les magasins score ont été remplacés par Run Market.

Nous émettons quelques hypothèses concernant la responsabilité sociale de l'entreprise :

- Y a-t-il dans l'entreprise une stratégie RSE ?
- En réduisant l'impact environnemental, la RSE permet-elle de faire des économies à l'entreprise ?
- En effet, y a-t-il une réduction des déchets, des emballages, de la consommation en carburant, en eau ?
- Pense-t-on à améliorer les relations sociales au sein de l'entreprise, le caractère social ?
- Veille-t-on au respect des gestes barrière ?
- Veille-t-on au respect de l'hygiène alimentaire ?
- Y a-t-il un cahier des charges, une charte RSE concernant les fournisseurs ?
- Y a-t-il une information RSE du client, des consommateurs à propos de la consommation, des produits ?
- L'entreprise se sent-elle impliquée dans le développement durable ?
- Son image renvoie-t-elle ses efforts en matière de RSE ?

Nous allons à présent comparer les différents projets en matière de RSE des groupes de Grande distribution Alimentaire qui sont présents à La Réunion.

Cas de la RSE pour le groupe Auchan

Le projet RSE baptisé « Auchan 2022 » est mis en ligne sur Internet. Ce projet se propose trois combats :

- Combat 1 : promouvoir la bonne alimentation et lutter contre le gaspillage alimentaire

- Combat 2 : lutter contre la pollution plastique
- Combat 3 : réduire son empreinte carbone

Afin de promouvoir la bonne alimentation et lutter contre le gaspillage alimentaire il faut faire une sélection des matières premières et filières responsables, développement de produits spécifiques (bio, végétarien, vegan...), la promotion de producteurs locaux, une transparence sur l'origine et la garantie de l'absence d'origine litigieuse des matières premières (blacklist, antibiotiques...) Il faut : mesurer et diminuer les pertes, redistribuer, sensibiliser les collaborateurs et les consommateurs, transformer ou valoriser les déchets et promouvoir la solidarité. Son ambition pour 2022 est d'avoir 100% des produits exclusifs ayant un label nutritionnel (Nutriscore ou équivalent). La juste commande est un élément primordial pour éviter de jeter des produits en magasin. Les commandes sont centralisées au maximum afin de permettre aux magasins de recevoir les justes quantités. En 2020, l'application *Too Good To Go* pour réduire et lutter contre le gaspillage alimentaire est partenaire d'Auchan en France. De nombreux magasins dédient désormais un espace particulier au bio avec des animations commerciales.

Pour lutter contre la pollution plastique, il faut que 100% des emballages soient réutilisables en 2022, recyclables ou compostables. Il faut supprimer autant que possible les emballages plastiques pour les métiers de bouche et les fruits et légumes. Des ateliers nommés « les Réparables » ont été organisés afin de sensibiliser à l'importance du recyclage et de la réparation. Ils donnent des conseils afin de conserver les appareils plus longtemps.

Afin de réduire son empreinte carbone, Auchan envisage : - Réduction de 20% des émissions de gaz à effet de serre liées au transport de marchandises - 50% d'approvisionnement en électricité bas-carbone - Réduction de 25% des consommations énergétiques. Les prestataires sont incités à adopter une conduite plus écologique ou à moderniser leur parc routier afin de favoriser la réduction de l'impact du transport de marchandises dans une majorité de pays d'implantation de Auchan. Cela passe notamment via le recours croissant à des véhicules respectant la norme Euro 5, voire Euro 6. C'est dans les appels d'offres que s'exprime cette montée des exigences. Pour réduire le risque d'impact sur la déforestation, afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre émis par leur fabrication, le *sourcing* des produits vendus en magasin fait l'objet de travaux. Des formations sur la santé et la sécurité ont été dispensées, accompagnées d'audits et de contrôles internes avec mise en place des infirmeries dans chaque zone de vie. Enfin, signataire du Global Compact, Auchan a inscrit ses priorités RSE dans les Objectifs de Développement Durable définis par les Nations Unies.

Cas de la RSE du groupe Carrefour

C'est le numéro 1 des distributeurs en Europe et le numéro 2 dans le monde. Des centrales photovoltaïques ont été installées sur les parkings et le toit des magasins. Le concept de responsabilité sociétale des entreprises a été inclus dans sa stratégie. Les trois préoccupations intégrées à ce concept sont : sociale, environnementale et éthique. Les cadres travaillent pour réduire les délais de livraison et de stockage des produits et pour un réapprovisionnement rapide des magasins. Carrefour encourage la protection de l'environnement pour réduire la pollution et incite à avoir moins recours au plastique. Carrefour a développé une relation de confiance et de partenariat avec ses fournisseurs pour promouvoir la responsabilité sociétale dans sa chaîne d'approvisionnement et proposer des produits plus responsables et écologiques aux consommateurs. Elle veut proposer des produits sûrs et de qualité en respectant l'hygiène alimentaire. Chaque année, elle commande à ses fournisseurs 60 milliards de marchandises. Le groupe Carrefour s'engage à proposer des produits de qualité et sécurisés au meilleur prix pour ses 100 millions de clients dans le monde.

Cas de RSE Leader Price et Casino

Le groupe se définit comme : un employeur engagé, un Commerçant responsable, un Partenaire de confiance, un Acteur impliqué en faveur de l'environnement et un Acteur local engagé. Le groupe a défini une politique de lutte contre la corruption et la pratique de lobbying ainsi qu'une méthodologie de *reporting* des indicateurs de RSE.

Au travers des neuf engagements de la Charte Éthique, le groupe Casino s'engage notamment, à respecter les lois, principes, normes et réglementations nationales et internationales ; à mettre en œuvre des pratiques loyales dans ses relations commerciales ; à favoriser le développement de relations sociales de qualité, fondées sur le respect des instances représentatives du personnel et un dialogue social constructif ; à favoriser l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi, à la formation et l'évolution de carrière ; à considérer la diversité des attentes, des besoins et des modes de vie des parties prenantes avec lesquelles le Groupe interagit. Le groupe a signé le Pacte mondial des Nations Unies. Il faut sensibiliser et former les collaborateurs à la politique RSE du groupe. Il crée une Direction de la RSE Groupe afin de déployer et d'animer sa démarche RSE. Le Comité stratégique RSE, a pour mission de valider les axes d'engagement du Groupe en matière de RSE en tenant compte des principes du Pacte mondial et des domaines d'application de la norme ISO 26000. Le groupe a mis en place un réseau de correspondants RSE dans chacune de ses filiales, des référents environnement et des correspondants « Promotion de la diversité ». Les Comités suivants accompagnent le déploiement de la politique RSE :

- le Comité de pilotage Ressources Humaines ;
- le Comité scientifique Nutrition Santé ;

- le Comité Qualité France ;
- les Comités de suivi et de coordination RSE

Par exemple, la formation des chefs de Marée prend dorénavant en compte les enjeux de la pêche durable par exemple. Une formation à la RSE a été intégrée au module d'intégration des nouveaux collaborateurs avec des formations spécifiques sur le tri des déchets, la diversité ou encore la prévention à la santé, et la sécurité au travail. Il s'agit aussi de favoriser le dialogue social. Une commission RSE réunissant les organisations syndicales permettra : - d'animer chaque année un dialogue avec les parties prenantes, - de présenter le bilan des actions et les indicateurs RSE, - d'échanger sur les nouveaux enjeux.

Cas de la RSE des magasins Leclerc

Leclerc se veut être un agent du développement durable et se qualifie de « distributeur engagé » en supprimant les sacs plastiques et en remplaçant par des cabas en toile de jute entièrement recyclables et par l'utilisation d'une huile de palme 100% durable

Les deux premiers volets du Manifeste E. Leclerc pour la planète, ont été publiés en février 2017 : Nutrition & Santé et Protection du climat, de la biodiversité et des écosystèmes.

L'enseigne continue son engagement en intervenant sur 5 domaines pour rester leader en matière de développement durable :

- La relation client avec plus de 230 magasins certifiés qualité de service AFNOR, un service client accessible aux personnes sourdes et malentendantes, ...
- La relation fournisseur et l'offre responsable avec l'engagement de l'enseigne dans le « zéro déforestation », dans l'utilisation d'une huile de palme durable, le respect des conditions de travail, ...
- Zéro déchet et lutte contre le gaspillage alimentaire avec la suppression des sacs de caisse, la mise en place de nouvelles filières de tri (carte de fidélité, seaux de fleurs, ...), le développement de produits anti-gaspi fabriqués en magasin (puddings, smoothies, croissants au jambon, ...), la mise en place d'un rayon dédié aux produits à date courte en promotion, le don de produits aux associations, ...
- L'efficacité énergétique des magasins avec l'installation de bornes électriques sur le parking des magasins, l'installation de panneaux solaires en autoconsommation, la rénovation des bâtiments, ...
- Partenaire solidaire avec trois partenariats d'Enseigne (Ligue contre le cancer, Fondation pour la Recherche sur Alzheimer, et les Banques Alimentaires), complété par les milliers d'associations soutenues localement par les magasins.

Cas de la RSE de Run Market

Run Market a repris 4 des anciens magasins « Score » de grande distribution sur l'île de La Réunion. Avec Intermark, c'est un partenaire d'Intermarché qui se décrit comme : « QUATRE ADRESSES POUR MIEUX MANGER, MOINS CHER ». « Mieux manger, moins cher, ça a des avantages ! » avec la carte de fidélité et des réductions pour : les familles nombreuses pour les produits du quotidien, les jeunes parents pour les produits de tout le rayon bébé et les propriétaires d'animaux (chiens et chats, etc.) pour les produits Canailou. On informe à propos de l'hygiène de vie à avoir afin d'éviter l'obésité : « Pour votre santé, évitez de grignoter entre les repas ! Plus d'infos sur manger.bouger.fr ».

Ils disent avoir :

- le bio pour tous et pour tous les goûts
- des produits encore plus frais dans de beaux espaces dédiés aux rayons boucherie, poissonnerie, charcuterie, fromagerie, primeur
- une cave d'exception pour parcourir et découvrir les différents domaines viticoles du monde
- un univers arts de la table pour affirmer votre style et sublimer vos petits plats au quotidien.

Ainsi, on économise sur les emballages même si on doit rémunérer des vendeurs spécialisés qui pourront donner de bons conseils aux clients sur la cuisine et aussi rétablir du lien social. Il y a aussi l'installation de panneaux solaires et de bornes pour les voitures électriques sur le parking. On voit que Run Market comme les autres enseignes, tient compte de la RSE et veut en retirer une bonne image vis-à-vis de ses clients.

Cas de la RSE chez Super U

Système U est un groupement coopératif de commerçants détaillants indépendants. Il est le 5^e groupe de distribution alimentaire français avec 1600 magasins ancrés dans les territoires. Avec 7300 collaborateurs, il y a 51% de Réseau Discount (66 Hyper U/ 744 Super U) et 49% de Réseau Proximité (769 U Express, Utile, Marché U). C'est 199 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 10,7% de part de marché en France. Avec 11 millions de clients, 15 000 références de Produits à leur marque et plus de 4 000 fournisseurs, leur rôle sociétal est fondamental et ils agissent disent-ils pour construire un écosystème plus vertueux.

Les risques environnementaux, sociaux et sociétaux générés par ses activités spécifiques ont été évalués et font l'objet d'engagements, de plans de progrès concrets et d'une évaluation annuelle des résultats obtenus. En 2019, Super U publie un livret sur la RSE. Ces engagements et actions de la Coopérative U Enseigne pour une consommation, un commerce et des modes de production plus responsables s'articulent autour de 5 grands piliers RSE :

- proposer des produits sûrs, sains et de qualité accessibles à tous
- promouvoir et faciliter une consommation responsable pour tous
- accompagner les talents
- contribuer à la transformation durable du monde agricole
- concourir à la dynamique des territoires

Les parkings servent à la production d'électricité par la pose de panneaux photovoltaïques sur des portiques procurant de l'ombre aux véhicules. On note que de nombreux supermarchés ont recréé des espaces de ventes spécialisés ressemblant aux petits commerces avec un vendeur spécialisé qui sert la clientèle. Boulangerie, charcuterie, fromagerie, boucherie, poissonnerie, etc. Cela contribue au développement du lien social. On privilégie l'économie circulaire et les producteurs locaux dont le transport des produits permet une plus faible empreinte carbone. Sur le plan de la qualité, on développe le bio. Bien sûr, les supermarchés ont la volonté de rester compétitifs et d'offrir des produits au meilleur prix ; le lien avec les associations de consommateurs est renforcé.

PARTIE PRATIQUE

Nous avons effectué des entretiens exploratoires avec des consommateurs. Ensuite, nous avons pris connaissance des différentes politiques en matière de RSE. Afin de tenter de vérifier nos hypothèses à propos des stratégies RSE des groupes de grande distribution alimentaire à La Réunion, nous avons rédigé un questionnaire « usagers des supermarchés ».

Ce questionnaire a été mis en ligne sur internet dans l'application Google forms. Puis, sur Face Book et par courriel, nous avons incités les gens à y répondre. Nous remercions les cent-une personnes qui ont bien voulu y répondre.

Voici les résultats de notre enquête :

Ce sont 101 personnes qui ont répondues à notre questionnaire. Il s'agit à 90,1%, des femmes jeunes qui ont bien voulu répondre à ce questionnaire contre 9,9% d'hommes. À 87,1%, elles sont dans la tranche d'âge 18-35 ans.

À 53,5% la majorité des gens passent entre une heure et deux heures par semaine dans une grande surface. 36,6% seulement y passent moins d'une heure.

La grande distribution joue un rôle social aujourd'hui : 58,4% des 101 personnes répondent « tout à fait », 32,7% « moyennement » et 8,9% pas du tout.

Les répondants achètent leurs fruits et légumes pour 50% au supermarché et pour 50% au marché forain.

Les répondants pensent que l'hygiène alimentaire est respectée en supermarché : pour 9,9% « tout à fait » et pour 44,6% « globalement ». Cependant 45,5% pensent que l'hygiène alimentaire n'est « pas suffisamment » respectée.

Pour faire leurs courses : 91,1 des répondants n'ont « jamais » utilisé le drive. Toutefois, 7% ont utilisé le drive « assez souvent » et 1,9% « souvent ».

L'enquête a montré aussi que 70% des 101 personnes interrogées déclarent respecter une liste de courses, alors que 30% disent faire d'autres achats en fonction des promotions.

Il y a 42,6% des gens qui acceptent d'être informés par sms ou par courriel des promotions ou des bonnes affaires et 57,4 qui n'acceptent pas.

10,9% des répondants consultent souvent les comptes Facebook des grandes surfaces, pour 30,7% parfois et 58,4% jamais.

Pour 86% des usagers, les gestes barrière ne sont pas suffisamment respectés en grande surface. Seulement 14% des gens pensent qu'ils le sont suffisamment.

Seuls 16,2% des usagers pensent que le développement durable est pris en compte en supermarché. 18,2% sont indécis et 65,7% pensent qu'il n'est pas pris en compte.

Seulement 27,3% des gens pensent que le commerce équitable est suffisamment mis en avant en supermarché alors que 72,7% pensent qu'il ne l'est pas.

57% des gens pensent qu'il y a des efforts faits pour avoir moins d'emballages et plus de produits en vrac alors que 43% pensent que non.

ANALYSE ET SOLUTIONS PROPOSÉES

Les supermarchés sont perçus comme un lieu de lien social et 42,6% des gens acceptent d'être informés par sms ou courriel des promotions ou des bonnes affaires. Or, seuls 10,9% consultent souvent les comptes Facebook des grandes surfaces et moins de 10% des usagers ont déjà utilisé le « Drive » pour faire leurs courses et 91,1% déclarent « non, pas du tout ». Les gens pensent que l'hygiène alimentaire et les gestes barrière ne sont pas suffisamment respectés. Il faut donc :

- communiquer les résultats de notre enquête aux différents groupes de GDA à La Réunion
- communiquer sur les efforts en matière d'hygiène alimentaires et de contrôle des produits.
- communiquer à propos du développement durable

D'autres enquêtes ciblées et régulières, permettrait d'analyser les progrès de la communication des entreprises. Avec la mise en place :

- d'actions possibles en faveur des salariés notamment en matière de : flexibilité d'emploi du temps, salle de repos et cantine, réduction sur des aliments bio par exemple et de formation à la RSE, chèques vacances, centres de loisirs, crèche pour les enfants du personnel, bon de réductions sur les billets d'avion, etc.
- d'échanges avec les syndicats pour une politique de gestion des carrières équitable et des conditions de travail (hygiène et sécurité).

CONCLUSION

Nous pouvons dire que l'étude a montré la volonté de la législation et des grands groupes de distribution alimentaire de se fixer une politique de responsabilité sociétale des entreprises. Tous les grands groupes ont établi et mis en ligne sur Internet un livret explicatif de la politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise car il s'agit aussi d'appliquer les lois sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, sur le climat et contre le gaspillage. Il faut viser un développement durable et une économie circulaire pour plus de justice et d'équité et afin de préserver notre planète. Des efforts sur l'hygiène alimentaire et les gestes barrière sont faits mais pourraient encore être améliorés. Les grands magasins par leur organisation pendant la crise sanitaire sont perçus comme étant les derniers endroits du vivre ensemble où se met en action le lien social. Les usagers y passent de plus en plus de temps surtout en l'absence de spectacles et d'ouverture des lieux culturels. Pendant le confinement, les gens se sentaient vraiment isolés. Les supermarchés restés ouverts afin de permettre l'approvisionnement sont le lieu de lien social. La promotion du service « Drive » reste à faire, toutefois, dans ce service, la communication se limite au dialogue avec le préparateur de commande. Dans les supermarchés, il y a de plus en plus de coin boulangerie, poissonnerie, boucherie, ce qui, comme dans un commerce de proximité, permet de demander des conseils directement au vendeur spécialiste du domaine. La communication auprès des usagers et des consommateurs reste à améliorer. Pendant le confinement, lorsqu'il ne reste plus que l'économie en activité, le dernier lieu où s'exprime le lien social est le supermarché. Nous aimerions plus tard, administrer le « questionnaire manager » que nous avons fait puis faire des enquêtes de suivis d'amélioration de la communication aux consommateurs afin de prolonger notre étude.

BIBLIOGRAPHIE

- ALDERFER, Clayton Paul (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, n°2, p. 142-175.
- BANDURA Albert (1997, 2003), *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, Bruxelles, De Boeck.
- BATELLIER Pierre et RAUFFLET Emmanuel (2008), *Responsabilité sociale de l'entreprise.*, Presses internationales Polytechnique.
- BOWEN John (1953), *Social responsibilities of the businessman.*
- CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte / Repères.
- CHANTEAU Jean-Pierre, MARTIN-CHENUT Katia et CAPRON Michel (2017), *Entreprise et responsabilité sociale en question. Savoirs et controverses*, Paris, Éditions Classiques Garnier.
- CARVER Charles S. et SCHEIER Mickaël F. (1981), *Attention and self-regulation: a Control Theory approach of human behavior*, New York, Springer-Verlag.

- COMTESSE Xavier (2009), *Comtesse Xavier, Responsabilité sociétale*, Genève, Fondation pour Genève, 2009, 119 p., www.fondationpourgeneve.ch.
- COURRENT Jean-Marie (2012), *RSE et développement durable en PME - Comprendre pour agir*, Bruxelles, De Boeck
- CSIKSZENTMIHALYI Mihaly, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Harper Perennial Modern Classics, English Edition, Format Kindle.
- DECI Edward L. (1971), « Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, p. 105-115.
- DECI Edward L. (1975), *Intrinsic motivation*, New York, Plenum Press.
- DECI Edward L. et RYAN Richard M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press.
- DECI Edward L. et RYAN Richard M. (1991), « A motivational approach to self: integration in personality », Dienstbier R.A. (Ed.), *Perspectives on Motivation: Nebraska symposium on motivation 1990*, vol. 38, Lincoln, University of Nebraska Press, p. 237-284.
- DESBARATS Isabelle (2018), *La RSE « à la française » : où en est-on ?*, Paris, Dalloz, Droit Social, p. 525.
- DE CANNARD D'HAMALE Emmanuel (2006), *La Responsabilité sociale des entreprises (corporate social responsibility) : concept, pratiques et droit*, Emmanuel de Cannart d'Hamale, Eva De Walsche, Nicolas Hachez et Pol Cools, préface de Céline Louche, Éditions Vanden Broele, 2006, 334.
- DE MENTHON Sophie (2011), *Responsabilité sociétale des entreprises, Carnet de route de la RSE*, Paris, Groupe imprimerie nationale, 32 p.
- DURKHEIM Émile (2013), *La division du travail social*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection « Quadrige ».
- EL AKREMI Assâad (2000), *Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effect* (Carver et Scheier, 1981).
- GOLLI Adel et YAHIAOUI Dora (2009), « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », *Management & Avenir*, 2009/3 (n°23), p. 139-152.
- GUILHOT Jean (1996), *Psychothérapie, sociothérapie et développement humain*, Paris, L'Harmattan.
- IGALENS Jacques (2012), *La Responsabilité sociale des entreprises : défis, risques et nouvelles pratiques*, Paris, Éditions Eyrolles.
- LAMARCHE Thomas (2011), « RSE, régulation et diversité du capitalisme », *Revue de la régulation. Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*.
- MAHIOU Françoise, « RSE », dans *NOVETHIC*.
- MAZUYER Emmanuelle (2010), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, La documentation française, CERIC.
- MOUSLI Marc (2007), « Elton Mayo et l'école des relations humaines », *Alternatives Économiques*, 2007/3 (n°256).
- PAUGAM Serge (2009), *Le lien social*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».
- PAUTARD Didier (2004), « Les avantages d'une approche marketing consciente des principes de responsabilité sociétale », *Revue française du marketing*, n°200 consacré au développement durable, décembre 2004, p. 67-81.
- POSTEL Nicolas et SOBEL Richard (2014), *Dictionnaire critique de la RSE*, éd. du Septentrion.

- RONDEAU Daniel (1992), « William Edwards Deming, le pape de la qualité totale », *Challenges*.
- ROSE Jean-Jacques (2006), *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*, Bruxelles, De Boeck, coll. « Méthodes et Recherches ».
- VALLERAND Robert et THILL Edgar E. (1993), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Éditions études vivantes.
- VROOM Victor H. (1964), *Work and motivation*, New York, Wiley.
- WALLAS Graham (1926), « L'Art de penser ».
- WATRICK Steven, COCHRAN Philip (1985) et WOOD Donna (1991), in *Review of corporate social responsibility effects studies*, SJ KIM, SC KIM - *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 2019 - koreascience.or.kr., cités in « Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable », Dossier de la revue *Développement durable et territoires*.