

L'instrumentalisation du rapport développement durable par le marketing : l'exemple de la grande distribution¹.

Nicolas Cuzacq, Maître de Conférences en Droit privé, laboratoire de recherche en droit des marchés et contrats publics et privés, Université Paris 12,
IUT Créteil, 61 avenue du général de gaulle, 94000 Créteil
cuzacq@univ-paris12.fr

Laure Lavorata, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Institut de Recherche en Gestion, Université Paris 12,
IUT Créteil, 61 avenue du général de gaulle, 94000 Créteil
lavorata@univ-paris12.fr

Sophie Morin-Delerm, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, PESOR, Université Paris XI,
Faculté Jean Monnet, 54 bd Desgranges, 92331 Sceaux cedex
sophie.morin-delerm@u-psud.fr

¹ Cette recherche a été réalisée dans le cadre du programme de recherche « *le potentiel régulateur de la RSE* » financé par l'ANR

L'instrumentalisation du rapport développement durable par le marketing : l'exemple de la grande distribution.

Résumé : l'objectif de l'article est, grâce à l'observation et l'étude de différentes pratiques de faire une analyse des rapports développement durable de trois enseignes (Carrefour, Casino, Auchan) afin de déterminer si le développement durable est instrumentalisé ou réellement mis en œuvre par les enseignes. Il s'agit en particulier de s'interroger sur l'engagement sociétal des enseignes en étudiant d'une part, les indicateurs de développement durable proposés par ces enseignes et d'autre part, les différents dispositifs organisationnels mis en place (ou non) par ces distributeurs pour s'inscrire dans une stratégie de développement durable.

Mots-clefs : développement durable, communication sociétale, *rappports*, instrumentalisation, distributeurs, loi NRE.

The use of sustainable development reports by marketing: the example of retailers' reporting

Abstract: The aim of this article is to analyse the impact of sustainable development reports of three French retailers (Carrefour, Casino and Auchan) in order to determine if sustainable development report is only an advertising tool for retailers or if it is really implemented by these firms. We wonder whether retailers build a real ethical strategy by studying firstly, the sustainable development indicators presented in the reports, secondly management tools proposed by them to develop a sustainable development strategy.

Keywords : sustainable development, partnership communication, reporting, instrumentation, retailers, New Economic Regulation Law

L'instrumentalisation du rapport développement durable par le marketing : l'exemple de la grande distribution.

Introduction

L'article 116 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001, relative aux Nouvelles Régulations Economiques, impose aux sociétés françaises cotées en bourse d'indiquer dans leur rapport de gestion la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités.² Avant cette loi, la communication sociétale était peu développée. Les premières apparitions dans les rapports annuels de pages dédiées à la responsabilité sociétale datent du début des années 70 (Gray et al, 1996). D'ailleurs, en France, la loi n°77-769 du 12 juillet 1977, relative au bilan social de l'entreprise, favorise de meilleures pratiques. A la fin des années 80, les rapports environnementaux ou HSE (Hygiène, Santé, Sécurité) forment une nouvelle génération de rapports. Si les enjeux auxquels étaient confrontées les entreprises au milieu des années 90 relevaient davantage de la structuration du contenu d'un rapport environnement, la croissance de la publication des rapports et la promulgation de normes sectorielles ou de réglementations ont transféré progressivement ces enjeux sur la qualité de l'information communiquée (UNEP IE 1994, UNEP & sustainability 1996, 2000, 2002). Le rapport développement durable que nous connaissons aujourd'hui n'aborde pas seulement les questions environnementales, mais prend en compte de façon plus aboutie, le domaine social (formation, rémunération, liberté syndicale, droits de l'homme, ...) et le domaine économique (gestion transparente, informations des salariés et des actionnaires, partenariats économiques avec les pays du Sud,...).

Dans ce contexte, après des préoccupations sociales et environnementales peu exprimées, les enseignes de la grande distribution communiquent sur l'ensemble des sujets relatifs au développement durable. Les distributeurs français cotés en bourse (Carrefour, Casino) appliquent la loi en produisant un rapport développement durable dès 2002 (exercice 2001) et d'autres distributeurs, bien qu'ils soient non cotés (Auchan), suivent le mouvement. Ainsi, la grande distribution n'échappe pas à la prégnance du développement durable. Rappelons qu'avec 11% de la valeur ajoutée de l'économie française (Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 2005), les quatre premiers opérateurs français d'hypermarchés et de supermarchés (dans l'ordre Carrefour, Auchan, Intermarché et Leclerc, (LSA n°1971, Ubifrance 2006)) réalisent 32% des ventes de détail, soit un chiffre d'affaires d'environ 100 milliards d'euros en France (2005). Au total, ce circuit représente 59% des ventes de produits alimentaires et 19% des ventes de produits non alimentaires. Parallèlement à ces chiffres reflétant le poids de ce secteur économique sur le plan national, ces grandes enseignes à dominante alimentaire influencent très largement nos modes de vie (style de consommation,...), notre environnement (aménagement du territoire, ...), nos emplois (fournisseurs, salariés,...). Ce pouvoir polymorphe semble désormais contesté puisque nous assistons depuis quelques années à une légère érosion des ventes. Cette tendance est-elle le témoin de nouvelles exigences des consommateurs et de l'ensemble des parties prenantes, qui semblent vouloir accorder un plus grand intérêt aux démarches citoyennes ? Cette hypothèse justifierait l'attention que la grande distribution prête à la publication d'informations sociétales. En effet, les enseignes sont confrontées à un problème d'image : on les accuse par exemple de mettre en faillite les petits producteurs par une politique de prix bas et d'abuser

² Cette information sociale et environnementale est souvent appelée information sociétale. Parfois, la notion d'information sociétale a un sens plus strict car elle concerne les relations entre une entreprise et la société civile.

des marges-arrière, leurs exigences à l'égard de leurs salariés (bas salaires, temps partiels, organisation des horaires...) sont souvent vilipendées, ... Ainsi, dans une enquête réalisée par Ipsos et l'Ademe en 2004, 53% des consommateurs interrogés estiment que la grande distribution ne favorise pas le développement durable par ses actions.

A ce stade de la réflexion, nous pouvons nous demander si les multiples indicateurs sociétaux publiés par les grandes enseignes constituent une simple réponse à la loi ou s'ils participent également à une stratégie de communication et/ou de mise en œuvre de meilleures pratiques pour générer une meilleure adhésion à la marque/enseigne. En d'autres termes, la question qui se pose est la suivante : le rapport développement durable est-il uniquement l'expression de la loi NRE ou est-il également un moyen pour les enseignes de fidéliser ou de rappeler à eux les consommateurs ? C'est ici qu'intervient la notion d'instrumentalisation. Dans le cas présent, nous utiliserons ce terme au sens littéral : « qui sert d'instrument » et nous essayerons en particulier de montrer que cette instrumentalisation peut prendre plusieurs formes : soit répondre aux objectifs de la loi, soit être un outil de communication ou bien devenir un outil de pilotage structuré autour de trois axes : environnementaux, économiques et sociaux. En effet, le rapport développement durable est certes un document de communication à part entière (c'est un « rapport ») mais le contenu de ce document, qui énonce des obligations légales (parfois, il les dépasse), constitue-t-il un effet d'annonce ou une démarche sincère ? La sincérité pourrait alors être définie comme l'exécution d'actes concrets correspondant aux annonces du rapport. Dans le cas où les éléments du rapport ne seraient pas suivis d'effets mais constitueraient une simple liste de bonnes résolutions, nous pourrions parler d'instrumentalisation –au sens d'utilisation pour son propre avantage- du rapport développement durable puisque sa publication et la communication associée, améliorent mécaniquement l'image de l'entreprise qui le rédige.

La méthodologie que nous mettrons en œuvre s'appuiera sur l'étude documentaire des rapports développement durable 2005 de Carrefour, Auchan et Casino. L'analyse sera essentiellement comparative et réalisée à partir des discours et des indicateurs de développement durable présentés dans ces rapports, que nous compléterons avec les informations présentes dans les rapports de gestion de ces mêmes enseignes. Nous avons choisi d'étudier ces trois enseignes pour trois raisons principales : une notoriété comparable à l'échelle française, un métier similaire (elles sont présentes dans la distribution à dominante alimentaire), l'existence d'un rapport de développement durable (et pas seulement des actions de développement durable, comme le fait Leclerc). Enfin, pour notre étude, il nous semblait intéressant de comparer deux enseignes cotées en bourse (Carrefour et Casino) avec une enseigne non cotée (Auchan), afin de mettre en évidence, le cas échéant, des différences dues à leur structure capitalistique.

Notre communication sera structurée en trois parties. Pour commencer, nous présenterons le cadre théorique de la recherche en nous intéressant plus particulièrement au cadre juridique de la loi NRE, les obligations inhérentes à ce texte, son application par les enseignes considérées. Dans un deuxième temps, nous présenterons la méthodologie suivie pour cette étude documentaire, en étudiant tout d'abord le discours des dirigeants des trois enseignes, les indicateurs présents dans chacun des rapports développement durable, puis les dispositifs organisationnels mis en place par les enseignes. L'écart entre le discours de l'entreprise et ses actes permettra, le cas échéant, de mettre en exergue l'existence d'une instrumentalisation. Enfin, la troisième partie permettra de dresser un bilan de cette étude : nous montrerons que les distributeurs utilisent le rapport développement durable comme un outil de communication

mais que ce rapport devient également un outil de structuration des actions éthiques et par conséquent, un outil de pilotage pour les enseignes.

I. Cadre théorique

Dans cette première partie, nous allons nous intéresser au cadre juridique relatif à la diffusion d'informations sociétales. Les obligations issues de la loi NRE et leur application par les enseignes retiendront notre attention. Nous nous interrogerons enfin sur le périmètre des informations sociales et environnementales contenues dans le rapport de gestion et/ou dans un rapport développement durable.

I. 1. Les obligations issues de la loi NRE

La loi dite NRE (Nouvelles Régulations Economiques) du 15 mai 2001 oblige les sociétés cotées en bourse à communiquer des informations sociales et environnementales dans leur rapport de gestion (article L.225-102-1 alinéa 5 du code de commerce). Avant le vote de cette loi, certaines entreprises publiaient spontanément de telles informations dans le rapport de gestion ou dans un rapport développement durable autonome. Ce caractère facultatif suscitait des difficultés car les informations communiquées variaient selon les entreprises. De plus, chaque organisation structurait son rapport selon ses desiderata. Les sénateurs ont donc logiquement décidé de proposer l'amendement n° 408 (qui deviendra l'article L.225-102-1 alinéa 5 du code commerce) afin de lever toute ambiguïté sur le contenu de ces rapports³. L'objectif des sénateurs était d'une part, d'encadrer la publication de telles données afin d'éviter leur instrumentalisation, et d'autre part, de favoriser des comparaisons objectives entre les entreprises dans le domaine de la performance extra-financière.

En adoptant un tel amendement, les sénateurs ont permis à la France d'être parmi les précurseurs dans le domaine de la communication sociale et environnementale. Certes, déjà à l'époque, le Danemark, la Suède et les Pays-Bas imposaient aux entreprises, qui présentent un risque dans le domaine environnemental, de publier un rapport sur cet aspect de leur activité (Sobczak, 2003). Mais c'est la Norvège qui a dû servir de référence aux sénateurs français car la législation de ce pays, depuis 1999, oblige les sociétés à publier des informations environnementales mais aussi sociales dans leur rapport de gestion. Rappelons que l'article L.225-102-1 alinéa 5 du code de commerce, à l'instar des législations étrangères précitées, n'impose pas de nouvelles obligations sociales ou environnementales aux entreprises, mais une obligation de transparence dans ces domaines afin de favoriser l'adoption d'une politique de développement durable par les entreprises. Grâce à la pression de ses parties prenantes, en particulier de ses actionnaires éthiques et de la société civile, l'entreprise est, en principe, incitée à respecter ses obligations sociales et environnementales, voire à les dépasser.

Nous commencerons par analyser la manière dont Auchan, Carrefour et Casino appliquent la loi NRE.

I. 2. Application de la loi NRE par les trois enseignes

Selon l'article L.225-102-1 alinéa 5 du code de commerce, issu de la loi NRE, l'information sociale et environnementale est incluse dans le rapport de gestion. En conséquence, cette

³ Lors de la présentation de l'amendement, le sénateur Marc Massion a déclaré sans ambages : « si l'on souhaite encourager le développement durable en France et si l'on souhaite que les entreprises rendent compte à leurs actionnaires de la manière dont elles traitent des enjeux sociaux et environnementaux attachés à leur activité, il paraît souhaitable de mettre un terme au flou qui entoure la publication de ces données » (Compte rendu des débats au Sénat du 12 octobre 2000)

disposition aurait dû sonner le glas des rapports autonomes relatifs au développement durable. Pourtant, ce n'est pas le cas.

Ainsi, **l'entreprise Casino** publie non seulement des informations sociales et environnementales dans son rapport de gestion mais rédige également un rapport développement durable. Deux interprétations divergentes de ce choix sont alors envisagées :

- soit cette entreprise rédige un rapport développement durable car elle souhaite dépasser son obligation légale de transparence et transmettre à ses parties prenantes un rapport complet innervé par une approche prospective, stratégique et partenariale, alors que le devoir d'information issu de la loi NRE est très majoritairement rétrospectif. Par ailleurs, la rédaction d'un rapport développement durable favorise l'accessibilité de l'information au profit du lecteur qui n'est pas obligé de consulter le volumineux rapport de gestion.

- soit la rédaction d'un rapport développement durable, en plus des informations contenues dans le rapport de gestion, s'explique par la volonté de l'entreprise d'échapper aux contraintes de la loi. Rappelons que le rapport développement durable ne fait pas l'objet du contrôle légal du commissaire aux comptes, contrairement au rapport de gestion. Par ailleurs, le rapport développement durable est un document qui valorise l'entreprise.

Concernant sa communication sociale et environnementale, **l'entreprise Carrefour** a choisi de rédiger uniquement un rapport développement durable. Ainsi, son rapport de gestion, daté du 28 février 2006, n'inclut pas les informations sociales et environnementales pourtant imposées par l'article L.225-102-1 alinéa 5 du code de commerce. Même si la lettre de cadrage du Ministère, relative au projet de décret, faisait référence à cette possibilité, le choix de Carrefour n'est pas conforme à la loi. En effet, cette lettre de cadrage n'a jamais été officiellement diffusée. Sa valeur juridique est donc contestable. De toute façon, selon le principe de la hiérarchie des normes, la loi a une valeur supérieure au décret. Or, cette loi dispose expressément que les informations sociales et environnementales sont incluses dans le rapport de gestion. Carrefour devrait au minimum effectuer, dans le rapport de gestion, un renvoi explicite à son rapport développement durable. D'ailleurs, cette entreprise n'ignore pas totalement la loi car son rapport développement durable contient un tableau qui permet de retrouver les informations requises par le décret du 20 février 2002 (l'article L.225-102-1 alinéa 5 du code de commerce a été complété par un décret du 20 février 2002, intégré dans les articles 148-2 et 148-3 du décret du 23 mars 1967, qui précise les informations sociales et environnementales que les sociétés cotées doivent fournir). Autrement dit, on dispose des informations obligatoires dans le désordre et enrobées d'un discours commercial valorisant. D'une manière plus générale, de nombreuses études démontrent que les entreprises n'ont pas respecté de façon satisfaisante l'obligation de transparence imposée par la loi (KPMG, 2002 ; ORSE, 2003 ; Ernst & Young, 2004).

Quant à **l'entreprise Auchan**, elle n'est pas assujettie à l'article L.225-102-1 alinéa 5 du code de commerce car ses titres ne sont pas cotés en bourse. C'est le Gouvernement, via un sous-amendement, qui a limité le dispositif aux seules sociétés cotées, contrairement à ce que prévoyait l'amendement initial. Ainsi, des entreprises relativement similaires ne sont pas assujetties aux mêmes obligations. L'absence de cotation de l'entreprise Auchan ne signifie évidemment pas que les conséquences sociales et environnementales de son activité sont inférieures à celles de ses concurrents. Il eut sans doute été préférable d'utiliser certains seuils relatifs au nombre de salariés, au montant du bilan et du chiffre d'affaires à l'instar de ce que prévoit déjà le code de commerce dans certaines hypothèses (voir par exemple l'article L.225-100-1 du code de commerce). Ainsi, Auchan serait soumise à la même obligation de transparence que Carrefour et Casino.

Analysons maintenant le périmètre des informations sociales et environnementales publiées dans le rapport de gestion et/ou dans un rapport développement durable.

I. 3. Le périmètre des informations sociales et environnementales

Certaines informations ont une nature sociétale, au sens strict du terme, car elles concernent les relations entre l'entreprise et les représentants de la société civile. Il en est ainsi lorsque l'article 148-2 du décret du 23 mars 1967 demande au rapport de décrire, le cas échéant : « les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines ». Les indicateurs mentionnés dans le décret du 20 février 2002 ont déjà fait l'objet de commentaires exhaustifs (Igalens et Joras, 2002), il n'est donc pas nécessaire d'y revenir dans le cadre de cette étude.

Il est en revanche légitime d'analyser le périmètre des informations sociales et environnementales contenues dans le rapport de gestion et/ou dans un rapport développement durable car les incertitudes qui existent en la matière favorisent les risques d'instrumentalisation. La question, contrairement à la réponse, est simple : les informations sociales et environnementales doivent-elles concerner la société cotée ou le groupe de sociétés à laquelle elle appartient ? Le comité juridique de l'ANSA (Association Nationale des Sociétés par Actions) considère que l'obligation légale de transparence s'applique à l'échelle de la société mais que rien n'interdit à cette dernière d'élargir le périmètre de l'information sur une base volontaire (ANSA, 2003). Carrefour et Casino ont ainsi choisi de délivrer une information sociale et environnementale à l'échelle du groupe. Par ailleurs, l'intégration des données reste à la discrétion de la direction. Ainsi, Carrefour admet que son *reporting* social et environnemental ne couvre pas la totalité du chiffre d'affaires consolidé. En d'autres termes, certaines unités n'ont pas été prises en considération. Il en est de même pour Casino. Enfin, le périmètre du rapport développement durable est susceptible de différer selon les années. Par exemple, Casino, précise que les données relatives au Brésil et à l'Océan Indien, non publiées en 2004, ont été intégrées dans le *reporting* 2005.

De tels choix rendent difficiles les comparaisons interentreprises ainsi que les comparaisons dans le temps au sein d'une même entreprise. Actuellement, les sociétés cotées peuvent définir le périmètre qui les valorise. Il en résulte un risque accru d'instrumentalisation du rapport développement durable. Il peut être en effet utilisé par la communication marketing comme un outil pour améliorer l'image de l'entreprise. On peut alors légitimement s'interroger sur le rôle joué par le rapport développement durable dans l'amélioration du positionnement de nos distributeurs. Il devient nécessaire d'analyser les discours, les indicateurs et les dispositifs énoncés dans les rapports développement durable des trois enseignes.

II. Méthodologie et analyse des outils de développement durable mobilisés par les enseignes

Dans cette partie, nous présenterons tout d'abord la méthodologie suivie dans cette étude documentaire. Puis les discours des dirigeants des enseignes et les indicateurs présents dans les rapports développement durable seront analysés. Enfin, les dispositifs organisationnels favorisant la mise en place du développement durable seront décrits.

II.1. Méthodologie suivie

En premier lieu, nous avons choisi de faire une étude des rapports développement durable en comparant les discours des dirigeants et les indicateurs de développement durable utilisés dans les rapports des trois enseignes. Nous avons également étudié les rapports de gestion de ces mêmes enseignes afin de connaître les dispositifs organisationnels mis en place (ou non) pour s'inscrire dans une stratégie de développement durable. Dans la mesure où il s'agissait d'établir une comparaison, nous n'avons pas réalisé ici d'analyse de contenu. En effet, une étude antérieure (auteurs, 2006) avait permis, à l'aide d'une telle méthode (Robert et Bouillaguet, 2002), de mettre en évidence le référentiel actuel des enseignes dans les rapports développement durable. L'objectif du présent travail était principalement de nous interroger sur les outils mobilisés par les enseignes et l'instrumentalisation éventuelle des rapports.

Nous avons par conséquent étudié les rapports développement durable 2005 des trois enseignes (disponibles sur leurs sites) et leurs rapports de gestion 2006. S'agissant de données secondaires, nous nous devons de nous interroger sur leur fiabilité. Cependant, dans la mesure où ces rapports sont publiés par les enseignes elles-mêmes, la possibilité que ces données soient fausses est relativement faible. Par ailleurs, ces trois enseignes ont toutes fait auditer leur rapport par des sociétés indépendantes (KMPG Audit pour Carrefour, Ernst & Young & associés pour Casino et le Cabinet Conscio pour Auchan).

II.2. Analyse du discours des dirigeants

Les propos liminaires des rapports développement durable 2005, rédigés par les dirigeants des entreprises précitées, soulignent une volonté d'intégration du développement durable dans la gestion de ces organisations. Ainsi, P. Baroukh et A. Mulliez, dirigeants **d'Auchan** déclarent : *« nous avons conscience de la diversité des attentes de toutes nos parties prenantes pour que nous participions activement à la naissance d'un développement économique et social durable. Nous avons le souci d'y travailler sincèrement »*.

Quant à J.-L. Duran et L. Vandeveld, dirigeants de **Carrefour**, ils affirment : *« le développement durable imprègne de plus en plus nos stratégies, nos méthodes de travail et la conception de nos produits. Il ne doit pas être vécu comme une contrainte, il est devenu une composante de notre démarche commerciale et de notre offre. »* On relève aussi : *« l'année 2005 a marqué un tournant dans la stratégie du Groupe avec le retour de la croissance. Pour être pérenne, elle doit impérativement s'accompagner de la prise en compte de l'ensemble de nos responsabilités économiques, sociales et environnementales, remettant l'homme au cœur de notre stratégie »*.

Enfin, J.-C. Naouri, dirigeant de **Casino**, assure : *« plus que jamais convaincus que développement économique, responsabilité sociale et respect de l'environnement peuvent aller de concert, nous poursuivrons nos efforts pour améliorer en permanence nos performances sur ces trois aspects du développement durable »*.

Ces discours sont ambitieux et ils semblent traduire la primauté de la logique partenariale de la théorie des parties prenantes sur la théorie de la valeur actionnariale. Autrement dit, l'entreprise n'est pas au service de ses seuls associés mais doit aussi respecter l'intérêt de l'ensemble de ses parties prenantes (associés, dirigeants, salariés, clients, fournisseurs et plus généralement la collectivité). Cette affirmation est l'un des soubassements du concept de responsabilité sociale de l'entreprise.

Ainsi, Auchan, Carrefour et Casino semblent utiliser leur rapport développement durable comme un outil de communication tant externe (communication marketing) qu'interne

(communication ressources humaines). On réalise alors que le rapport développement durable dépasse la simple application de la loi en servant d'une part, les objectifs mercatiques de l'entreprise et d'autre part, l'organisation pour la gestion des ressources humaines. L'instrumentalisation du rapport développement durable n'est légitime que si les discours contenus dans les rapports sont effectivement mis en œuvre.

Après avoir souligné les propos des dirigeants des trois enseignes considérées, nous allons analyser les indicateurs présents dans les rapports développement durable en vérifiant s'ils sont ou non issus de la loi NRE.

II.3. Analyse des indicateurs présents dans les rapports développement durable

Dans chacun des rapports, les enseignes présentent des indicateurs qui sont utilisés pour évaluer les progrès réalisés par rapport à l'année précédente. Nous avons repris tous les indicateurs présents dans ces rapports pour chacune des enseignes qui nous intéressent afin de les comparer à ceux exigés par la loi NRE (tableau 1). Nous avons exploité la classification du GRI (Global Reporting Initiative) qui prend en compte les performances sociales, économiques et environnementales du développement durable, pour analyser les critères proposés par les enseignes. En effet depuis 1997, le GRI tente de devenir le standard international en la matière car il est l'outil le plus abouti.

Type d'indicateurs	Carrefour	Casino	Auchan	Classification GRI	LNRE
Nombre d'indicateurs⁴	21	36	23		
Dont indicateurs loi NRE	11 soit 52%	9 soit 25%	7 soit 30%		
Sacs de caisse	X		X	Environnement (ENV)	oui
Émissions de CO2	X		X	ENV	oui
Tri des déchets	X	X	X	ENV	oui
Consommations d'énergie et eau	X	X	X	ENV	oui
Audits Qualité/ Hygiène, certification magasins	X	X	X	Economique	oui
Économie d'emballage MDD			X	ENV	
Taux de promotion interne		X	X	Social	
Alternance/ stagiaires accueillis			X	Social	
formation	X	X	X	Social	oui
Stabilité de l'emploi		X	X	Social	oui

⁴ Afin de faciliter la lisibilité du tableau, nous avons regroupé certains indicateurs : ainsi la consommation d'eau est un indicateur pour Casino, comme la consommation d'électricité et de gaz, mais nous les avons regroupés sous la rubrique Consommations d'énergie et d'eau. Pour la totalité des indicateurs, le lecteur peut se référer aux rapports développement durable des trois enseignes (disponibles sur leur site)

(CDI, transformation CDD en CDI)					
Absence/ accidents du travail	X	X		Social	oui
Employés handicapés	X	X		Social	oui
Femmes dans le management	X	X		Social	oui
Références commerce équitable	X		X	Economique	
Produits bio	X			Economique	
Produits premier prix	X			Economique	
Produits étiquetés en braille			X	Economique	
Donations/ fondations		X	X	Social	
Actions locales			X	Economique	
Partenaire des PME			X	Economique	
Audits sociaux des fournisseurs	X	X	X	Social	oui
Niveau d'information	X			Communication	
Niveau de dialogue	X			Communication	
Maturité de la démarche logistique	X			Economique	oui
Qualité des produits	X			Economique	

Tableau 1. Les indicateurs du rapport développement durable selon la classification GRI et la loi NRE

Plusieurs remarques peuvent être formulées à partir de ce tableau :

- Parmi les indicateurs présents dans les rapports développement durable, seuls cinq indicateurs (en gras dans le tableau) sont communs aux trois enseignes et ils figurent tous dans la loi NRE. Ainsi, même Auchan, qui parce qu'elle est non cotée en bourse, n'a pas d'obligation envers la loi NRE, utilise ces indicateurs.
- 12 indicateurs présents dans ces rapports sont exigés par la loi NRE, ce qui suppose que les deux enseignes cotées en bourse (Carrefour et Casino) ont repris ces indicateurs dans leur rapport développement durable.
- Carrefour apparaît comme l'enseigne la moins novatrice sur le plan des indicateurs du développement durable puisque plus de la moitié de ses indicateurs sont issus de la loi NRE. Casino, au contraire, semble avoir réfléchi à d'autres indicateurs et développé une véritable stratégie de développement durable.
- Enfin, bien que les trois piliers du développement durable (économique, social et environnemental) figurent parmi ces indicateurs, ils n'ont pas le même poids : le levier social est plus important que l'environnement ou l'économique ; par ailleurs, d'autres indicateurs apparaissent (comme le niveau de communication) qui sont difficilement classifiables dans ces catégories.

Enfin, dans cette dernière section et après s'être intéressés aux discours responsables des dirigeants et aux indicateurs des rapports développement durable, nous allons nous concentrer sur une sélection de moyens favorisant la mise en œuvre du développement durable dans les entreprises en général et chez nos distributeurs en particulier.

II. 4. Analyse des dispositifs organisationnels mis en place par les enseignes

La méthode d'analyse choisie consiste à présenter des outils qui favorisent l'intégration du développement durable au sein de la stratégie de l'entreprise et à se demander si ces outils sont utilisés par les trois enseignes, objets de notre étude. Cette approche systématique favorise l'objectivité de la comparaison entre les distributeurs. Ces outils sont les suivants :

- Présence d'un administrateur indépendant spécialisé dans l'éthique,
- Existence d'un comité éthique,
- Indexation de la rémunération des dirigeants sur la performance sociétale,
- Consultation régulière des parties prenantes
- Réalisation d'audit de site et du rapport développement durable.

1. Présence d'un administrateur indépendant

L'administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (AFEP et MEDEF, 2003). Sa présence est prônée par la doctrine du gouvernement d'entreprise car l'impartialité de cet administrateur lui permet d'apporter un point de vue différent de celui des autres administrateurs. Son indépendance est en principe le gage de sa liberté d'expression. Les entreprises choisissent parfois des experts afin de légitimer leurs choix auprès de leurs parties prenantes. Aucun des distributeurs considérés (et à notre connaissance aucun distributeur généraliste français) ne mentionne au sein de sa direction la présence d'un administrateur indépendant spécialisé dans l'éthique ou le développement durable. Certes, Carrefour et Auchan sont des SA avec directoire mais il est possible de nommer un tel expert au sein de leur conseil de surveillance.

2. Existence d'un comité d'éthique

La direction d'Auchan a nommé un comité éthique et développement durable susceptible d'améliorer la gouvernance de la société. Selon le rapport développement durable de cette entreprise, ce comité est une instance de réflexion et de décision qui réunit à la fois des collaborateurs d'Auchan, des actionnaires familiaux et un expert extérieur. Ce comité a, en apparence, un rôle très influant car il émet des recommandations et est considéré comme : « *le garant du respect des principes éthiques d'Auchan dans ses relations avec ses différents publics ou partenaires* ». Dans les faits cependant, il ne contrôle pas l'application des recommandations d'une manière formalisée.

Carrefour n'a pas créé de comité éthique mais possède une direction qualité, responsabilité et risques qui favorise la démarche développement durable selon le rapport de cette entreprise. Cette direction est conseillée par un comité scientifique et des experts extérieurs. La direction « qualité, responsabilité et risques » est placée directement sous l'autorité d'un membre du directoire. Elle définit les exigences et la démarche développement durable au niveau du groupe. C'est ainsi que les comités exécutifs de chaque enseigne doivent appliquer les orientations définies par la direction. Cette dernière a mis en place un outil d'évaluation grâce à un référentiel de bonnes pratiques vis-à-vis des parties prenantes du groupe. Cette démarche permet d'intégrer le développement durable dans la gestion de l'entreprise. Il faut néanmoins

noter qu'elle est fondée sur une auto-évaluation de chaque division de l'entreprise, sans contrôle externe.

Quant au groupe Casino, il possède également un comité développement durable qui a rédigé un plan d'actions « formalisant les mesures concrètes prises en réponse aux dix engagements de la charte développement durable et permettant de suivre l'avancement des projets ». Ce comité ne contient pas d'experts extérieurs mais seulement des représentants des directions fonctionnelles et opérationnelles du groupe et dix correspondants des filiales internationales.

A l'aune de ces observations relatives aux trois entreprises, on s'aperçoit que leur organigramme de structure permet la prise en considération des variables sociales et environnementales lors de l'élaboration de la stratégie des dirigeants.

3. Indexation de la rémunération des dirigeants sur la performance sociétale

On constate que la rémunération des dirigeants n'est pas indexée sur la performance sociale et environnementale des trois distributeurs. Ainsi, selon le rapport de gestion de Carrefour daté du 28 février 2006 : « *la rémunération du Président du Directoire comprend une part fixe et une part variable, qui pourra atteindre 80% de la rémunération fixe si les objectifs prévus au budget sont réalisés et davantage en cas de dépassement, mais avec un butoir à 160%. La part variable est fonction de deux objectifs : le Chiffre d'Affaires Groupe et l'Activity Contribution* ».

Chez Casino, la rémunération du directeur général comprend aussi une partie fixe et une partie variable. En 2005, la part variable était établie « sur la réalisation d'objectifs quantitatifs basés sur la croissance du chiffre d'affaires consolidé, sur l'amélioration du ratio dette financière nette consolidée sur fonds propres consolidés et sur la croissance du bénéfice net par action ». Il paraît contradictoire de fonder son rapport développement durable sur la logique de la triple performance (« *triple bottom line* ») et de ne pas prendre en considération cette logique lors de la détermination de la rémunération des dirigeants.

L'entreprise Auchan n'est pas cotée. En conséquence, elle n'est pas assujettie à l'obligation de communiquer la rémunération de ses dirigeants (article L.225-102-1 alinéa 1 du code de commerce). Néanmoins, si une indexation de la rémunération de ses dirigeants sur la performance sociétale existait, on peut supposer que l'entreprise l'aurait mentionnée dans son rapport développement durable car cette information l'aurait valorisée.

4. Consultation régulière des parties prenantes

Une organisation qui adopte les principes du développement durable a le devoir de dialoguer avec ses parties prenantes. Certains auteurs ont même proposé de nommer des administrateurs représentant les parties prenantes (Le Joly, 1998). Ces administrateurs catégoriels engendrent une composition pluraliste des conseils d'administration ou de surveillance et favorisent, selon leurs partisans, une représentation de l'ensemble des parties prenantes. Cette idée séduisante suscite néanmoins des difficultés. Par exemple, en droit français, les administrateurs ou les membres du conseil de surveillance sont des représentants de l'ensemble des actionnaires et doivent exercer leur mission dans l'intérêt social commun (Guyon, 2000). Or, la création d'administrateurs catégoriels risque de favoriser un clanisme préjudiciable au bon fonctionnement des conseils. Des blocages ou des coalitions fragiles en résulteraient. Afin d'éviter cet écueil, une solution est d'inviter les représentants des parties prenantes au conseil d'administration ou de surveillance en leur octroyant une simple voix consultative et non pas délibérative.

Carrefour, Casino et Auchan n'ont pas opté pour une telle solution mais chacun souligne, dans son rapport développement durable, le dialogue régulier avec les parties prenantes. Certains auteurs ont démontré que l'utilisation des savoirs des parties prenantes peut conduire à une capacité d'apprentissage continue et à une innovation accrue au sein de l'organisation (Sharma, 2001). Par ailleurs, une collaboration régulière et codifiée avec les parties prenantes responsabilise l'entreprise et peut, par exemple, lui permettre d'éviter un boycott ou une action en responsabilité émanant des consommateurs. Le distributeur Carrefour confirme concrètement son engagement en la matière avec l'organisation annuelle d'une réunion de consultation des parties prenantes organisée en présence du président du directoire. En revanche, le compte-rendu de cette réunion, publié dans le rapport développement durable, est rédigé par l'entreprise elle-même, sans être avalisé explicitement par les parties prenantes.

Dans le même temps, on reproche régulièrement aux multinationales de rémunérer insuffisamment leurs sous-traitants en faisant fi des répercussions sociales et environnementales que cela pourrait engendrer (au niveau local, national ou international). En particulier, les droits fondamentaux des salariés des sous-traitants, localisés dans des pays en développement, ne sont pas toujours respectés. Au regard du droit positif, il y a effectivement une dissociation entre le pouvoir économique exercé par le donneur d'ordre (ici nos distributeurs) et son absence de responsabilité juridique à l'égard des activités des sous-traitants. Le donneur d'ordre n'est qu'un partenaire contractuel du sous-traitant. Il n'a donc pas de liens juridiques avec les salariés du sous-traitant. Cette situation a engendré des abus dénoncés notamment par les ONG. Il y a eu par la suite une redéfinition du contrat social, au sens philosophique, qui lie les multinationales à leurs parties prenantes, en particulier les consommateurs. On demande désormais aux multinationales de dépasser le droit positif et de s'intéresser aux conditions de travail chez le sous-traitant sur le fondement de l'éthique. Cette responsabilité sociale est encouragée par l'article 148-2 du décret du 23 mars 1967 qui demande au rapport de gestion d'indiquer l'importance de la sous-traitance et la manière dont le donneur d'ordre promeut, auprès de ses sous-traitants, les dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. *De jure*, cette disposition concerne l'ensemble des sous-traitants. *De facto*, elle intéresse les sous-traitants localisés dans les pays en développement. Cet article 148-2 du décret ne crée pas une obligation sociale dont les salariés du sous-traitant seraient créanciers, mais simplement une obligation juridique de transparence. Les pouvoirs publics souhaitent que cette transparence favorise les pressions des parties prenantes à l'égard de la multinationale dans l'hypothèse où les droits fondamentaux des salariés de ses sous-traitants ne sont pas respectés. Auchan, Carrefour et Casino consacrent une partie de leur rapport développement durable aux conditions de travail chez leurs fournisseurs localisés dans les pays en développement. Ces distributeurs admettent ainsi leur responsabilité sociale en la matière. Ils précisent également avoir réalisé des audits sociaux destinés à vérifier le respect des droits fondamentaux des salariés.

Enfin, concernant les relations avec les salariés, les entreprises laissent modérément les représentants du personnel s'exprimer dans le rapport développement durable. Les auditeurs du rapport développement durable ont la possibilité, s'ils le souhaitent, de croiser les informations délivrées par les entreprises avec les éventuels rapports émanant des pouvoirs publics comme ceux de l'inspection du travail. A notre connaissance, cette technique n'est pas utilisée par les auditeurs des rapports développement durable des distributeurs considérés.

5. Réalisation d'audits de site et du rapport développement durable

Les rapports donnent le nombre d'audits de sites des fournisseurs en valeur absolue alors qu'il eut été souhaitable de préciser également le ratio nombre d'audits/fournisseurs du groupe. De

plus, on a peu d'informations explicites, dans le rapport développement durable, concernant les résultats de ces audits de sites. Ces derniers représentent un coût financier non négligeable. Des enseignes de la grande distribution (Auchan, Carrefour, Casino, Cora, Leclerc, Monoprix notamment) ont donc décidé de participer à un groupe de travail commun nommé Initiative Clause Sociale (ICS). Ainsi, les enseignes partagent les résultats des audits sociaux. Cette initiative est légitime. Par contre, on a peu ou pas d'informations concernant la question, pourtant essentielle, de la méthodologie des audits sociaux. Auchan indique utiliser le référentiel ICS sans explication supplémentaire. Carrefour et Casino ne précisent pas leur référentiel mais on peut supposer qu'il s'agit également de l'ICS car ils appartiennent à ce groupe de travail. A défaut, le regroupement des résultats de l'audit dans une même base de données serait sujet à caution car les méthodes de collecte de l'information seraient différentes. De plus, il serait souhaitable de publier ce référentiel dans le rapport développement durable.

Par ailleurs, avec l'ICS, les distributeurs ont décidé de créer leur propre référentiel plutôt que de se référer à un standard reconnu comme, par exemple, la norme SA 8000. La multiplication des référentiels ne favorise guère la transparence car la comparaison des données dans le temps et dans l'espace devient difficile. Il faudrait qu'une norme juridique impose un référentiel à l'ensemble des entreprises.

Les audits des rapports développement durable engendrent également un coût pour les entreprises qui réduit leur bénéfice à moins d'être répercuté sur les fournisseurs ou les clients finals. Auchan a d'ailleurs choisi de ne pas faire auditer son rapport. En revanche, Carrefour et Casino réalisent un audit externe de leur rapport développement durable. Cet audit est contractuel et doit être distingué de l'audit légal du rapport de gestion effectué par le commissaire aux comptes en application de l'article L.823-10 alinéa 2 du code de commerce. Par ailleurs, ces deux sociétés réalisent également un audit interne de leur rapport. Ces efforts méritent d'être salués. On peut néanmoins regretter que les auditeurs de Carrefour et Casino ne mentionnent pas la norme d'évaluation qu'ils utilisent. On rappelle que les auditeurs des rapports développement durable peuvent se reporter à des normes telles que l'ISAE 3000 (*International Standard on Assurance Engagements*) ou à l'AA1000 *Assurance Standard*. L'utilisation de ces normes est facultative car l'auditeur contractuel peut librement déterminer sa méthode de travail.

Au terme de cette étude, et après avoir au préalable rappelé les obligations de la loi NRE (I), présenté les discours « responsables » des dirigeants, listé les indicateurs sociétaux et analysé les dispositifs organisationnels mobilisés (II), le temps du bilan de la recherche et de ses propositions est arrivé.

III. Bilan et propositions

L'objectif de cette étude était de s'interroger sur l'instrumentalisation par les distributeurs du rapport développement durable. L'analyse des rapports développement durable nous conduit à faire un constat : le rapport peut remplir trois objectifs (légal, de communication, de pilotage). En fonction de ces trois objectifs, il devient possible de formuler des propositions managériales pour les enseignes tout d'abord, mais aussi des propositions d'ordre juridique pour garantir un meilleur contrôle.

III. 1. Bilan

Au regard de notre analyse, le rapport développement durable peut remplir trois objectifs avec un niveau d'instrumentalisation variable.

1. Le premier objectif

C'est le plus naturel : le rapport développement durable répond aux exigences de la loi et les entreprises cotées doivent s'y soumettre. Casino joue le jeu en respectant la loi. Carrefour, en revanche, ne suit pas avec la même rigueur les obligations légales.

2. Le deuxième objectif

Il est directement lié au moyen mis en œuvre : en tant que « rapport », le rapport développement durable est un outil de communication. Au delà des exigences légales, il met en avant les valeurs de l'entreprise, confirme le vocabulaire et le discours du dirigeant, en mobilisant des indicateurs porteurs de sens, et concernant toutes les parties prenantes. Mais nous l'avons vu, contrairement au rapport de gestion, le rapport développement durable n'est pas soumis au contrôle légal du commissaire aux comptes. Il permet donc de s'éloigner de la figure imposée en choisissant les informations qui valorisent l'entreprise.

Casino opte pour cette approche : respect des informations légales consignées dans le rapport de gestion et données supplémentaires valorisantes dans le rapport développement durable. Cette entreprise semble effectivement impliquée dans le développement durable en exploitant 36 indicateurs dont 75% sont différents de ceux préconisés par la loi NRE. Les indicateurs qui lui sont spécifiques sont principalement des variables sociales concernant la gestion des carrières (ressources humaines, formation, ...)

Carrefour est moins légaliste, d'une part, en ne consignait pas les informations légales minimales dans son rapport de gestion, et plus communicante, d'autre part, en axant toute sa communication sur le rapport développement durable. On perçoit très nettement ici que le rapport développement durable est utilisé comme puissant support de communication avant même d'être un complément au rapport de gestion. Parmi nos trois entreprises étudiées, Carrefour est la seule qui met en avant le « *niveau de dialogue* » et le « *niveau d'informations* » dans l'entreprise et avec ses stakeholders. De même, cette entreprise insiste sur le « *prix* » et la « *qualité des produits* » en mobilisant les indicateurs « *produits lers prix* », « *commerce équitable* », « *produits biologiques* », ... Ici, transparait la volonté de communiquer autour de sujets impliquants comme le respect du consommateur (prix bas, qualité assurée), le respect de l'environnement (« produits biologiques »), le respect des fournisseurs (« maturité de la démarche logistique »). Carrefour sait utiliser son rapport développement durable pour faire écho à l'ensemble de ses parties prenantes. En revanche, cette volonté affichée d'utiliser l'outil rapport développement durable comme support de communication fragilise aussi l'entreprise puisque les parties prenantes ont tendance à souligner les écarts de conduite. Ainsi, lorsque Daniel Bernard a quitté le groupe en avril 2005, ses importantes indemnités de départ ont suscité des interrogations.

Concernant le « *niveau de dialogue* » et le « *niveau d'informations* », il semble qu'il y ait peu de dialogue et d'informations (hors légales) en direction des salariés, des organisations syndicales ou de consommateurs. De même, l'indicateur « *femmes dans le management* » (imposé par la loi NRE) semble avoir eu, jusqu'à présent, peu d'influence sur l'organisation du groupe Carrefour puisqu'on compte une femme (au conseil de surveillance) sur 45 hommes au total. En ce qui concerne les relations avec les fournisseurs, le collectif « De l'Ethique sur l'Etiquette » souligne que les déclarations d'intention de Carrefour sur la garantie des relations durables et saines avec ses fournisseurs, sa gestion de la qualité sociale, n'ont pas influencé ses pratiques d'achat (niveau des prix, marges-arrière, délais de paiement, ...). Enfin, Carrefour adhère au club Pro Forest du World Wild life Found (WWF) et promet de tout mettre en œuvre pour encourager « une gestion forestière durable, respectueuse de l'environnement, socialement bénéfique et économiquement viable », mais édifie un centre commercial sur la mangrove martiniquaise. Cette liste de constatation (non exhaustive) souligne l'écart qui subsiste entre les promesses de la communication et les actes. Le rapport développement durable est ici clairement instrumentalisé par la communication mais sans

doute constitue-t-il également un garde-fou à l'origine de meilleures pratiques actuelles et à venir.

Le groupe Auchan, non coté en bourse, n'a pas d'obligation légale de publier des informations sociales et environnementales. Néanmoins, et sans doute parce que ces préoccupations sont dans l'air du temps, l'entreprise affiche sa mission sociétale. C'est ainsi que les termes relatifs à la gestion des ressources humaines – l'emploi, les salariés, la formation – occupent une place particulièrement importante dans le rapport d'Auchan, par ailleurs seule entreprise dont les salariés soient également actionnaires. De plus, cette enseigne présente ses initiatives d'intégration locale comme un trait constitutif de son identité : « le soutien du tissu industriel et agricole français est un enjeu éthique majeur pour Auchan ». Elle souhaite développer ainsi l'image d'une entreprise populaire et traditionnelle, ce qui transparaît dans les termes employés dans le rapport, évoquant la collaboration avec les « producteurs », « éleveurs », « agriculteurs » locaux et régionaux.

3. Le troisième objectif.

Il constitue le stade ultime de son exploitation : le rapport développement durable pourrait devenir un outil de pilotage structuré autour des trois axes environnementaux, économiques et sociaux. Tel que nous le connaissons aujourd'hui, le rapport développement durable est immature. Il constitue un document encore imparfait, parfois suivi d'effets, souvent instrumentalisé par la communication marketing. A terme, le rapport développement durable représentera sans doute un réel outil de pilotage.

C'est dans cette optique que nous formulons deux catégories de propositions.

III. 2. Propositions

L'analyse des rapports développement durable ainsi que l'étude des dispositifs organisationnels nous amènent à formuler deux propositions : l'une d'ordre managériale, qui serait de développer de véritables indicateurs de développement durable pour les enseignes ; l'autre d'ordre juridique qui servirait les entreprises et les enseignes et permettrait de mieux contrôler leur politique de développement durable.

1. Mettre en place de véritables indicateurs du développement durable

L'analyse du tableau 1 a mis en évidence la prédominance de certains indicateurs (sociaux et environnementaux) dans ces rapports de développement durable. On peut se demander s'il ne serait pas plus intéressant de valoriser les indicateurs économiques qui peuvent induire un véritable changement auprès des consommateurs. Ainsi, les références du commerce équitable sont des indicateurs qui sont source de changement, car ils s'inscrivent véritablement dans une stratégie de développement durable envers les pays du Sud, tout en favorisant une consommation équitable.

Par ailleurs, l'analyse des outils de management favorisant le développement durable (II.3) nous conduit à préconiser leur intégration en tant qu'indicateurs (II.2). En effet, la présence d'un administrateur indépendant, l'existence d'un comité d'éthique ou l'indexation de la rémunération des dirigeants sur la performance sociale constituent des indicateurs concrets manifestes de l'effort éthique.

Enfin, il nous semble pertinent de mettre en place des indicateurs spécifiques au développement durable et qui ne sont pas présents dans la loi NRE (références des produits biologiques, produits sociaux...).

2. Propositions juridiques

Compte tenu des constats précédents, il nous semble souhaitable de renforcer les contrôles. Nous formulons plusieurs propositions qui, mécaniquement, auront un impact organisationnel.

Une première proposition concernant les trois enseignes objets de notre étude, consiste à indexer partiellement la rémunération des dirigeants sur la performance sociétale obtenue. Cette mesure favoriserait l'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise. Son adoption serait une garantie octroyée aux parties prenantes.

Une deuxième proposition vise à protéger les droits fondamentaux des salariés des fournisseurs localisés dans les pays en développement. En effet, Auchan est la seule entreprise à préciser qu'un fournisseur peut être déréférencé en raison des résultats insuffisants de l'audit de son site. Une clause de déréférencement pourrait être systématiquement incluse dans les contrats conclus entre les distributeurs et leurs fournisseurs. Bien entendu, la résiliation sanctionnerait uniquement des manquements graves. Par ailleurs, cette clause devrait expressément octroyer le droit au fournisseur de formuler des observations avant que la résiliation ne soit effective. Enfin, même s'il y a une résiliation du contrat, les parties peuvent ensuite renouer leurs relations contractuelles si un nouvel audit met en exergue les progrès du fournisseur. Bien entendu, les fournisseurs pourront financer plus facilement le coût des avantages sociaux octroyés à leurs salariés s'ils ne sont pas trop sous la pression des distributeurs. Ces derniers seront donc parfois contraints d'augmenter le prix de leurs produits. Les consommateurs doivent aussi assumer une partie du coût inhérent à une politique développement durable.

Une troisième proposition serait d'imposer des contraintes de publications légales à toutes les entreprises, même celles qui ne sont pas cotées en bourse. La cotation est indépendante de l'adhésion à des valeurs sociétales fondamentales.

Un quatrième point suggère d'imposer un « périmètre » du rapport NRE, mais également du rapport développement durable, bien défini et identique entre les entreprises. Ainsi, il faudrait décider de l'unité de structure (société ou groupe) considérée, de la partie du CA pris en compte, de la zone géographique choisie.

Enfin, en dernier lieu, il nous semble que le législateur devrait créer un audit sociétal obligatoire du rapport de développement durable, fondé sur un référentiel commun et exclusif. Cela permettrait de comparer les résultats et d'éviter que le rapport développement durable ne contienne des propos susceptibles de tromper ses lecteurs. A cette occasion, le législateur devra préciser le statut, la mission et la responsabilité de cet auditeur. Actuellement, le contrôle légal du commissaire aux comptes concerne le rapport de gestion mais pas le rapport développement durable. De plus, il est limité quant à son objet. Cette proposition répond à l'intérêt des destinataires du rapport développement durable mais aussi à celui des entreprises qui le rédigent car l'insuffisance actuelle de l'audit favorise des contestations qui peuvent devenir incontrôlables.

Conclusion

M. Friedman écrivait dans « Capitalism and freedom » que « la responsabilité sociale des entreprises était d'augmenter leurs bénéfices et le rôle du manager de gagner autant que possible pour les actionnaires de l'entreprise ». La publication par certaines enseignes de rapports développement durable depuis 2002 semble contredire cette réflexion.

Grâce à l'observation et l'étude de différentes pratiques (discours, rapport développement durable, moyens disponibles), l'article se donnait pour objectif d'analyser l'impact des rapports développement durable de trois grandes enseignes (Carrefour, Casino, Auchan) pour déterminer si le développement durable était instrumentalisé ou réellement mis en œuvre par les distributeurs. Les contraintes légales associées à la prise de conscience des distributeurs de la nécessité de faire évoluer le discours et les actes, les conduisent à éditer un rapport développement durable qu'ils s'appliquent à respecter.

Nous l'avons vu, ce rapport est plus ou moins instrumentalisé par la communication marketing des enseignes étudiées dans cette recherche. Les indicateurs obligatoires et/ou supplémentaires constituent à la fois un cadre légal salvateur et des sujets de communication valorisants pour l'entreprise. Cependant, la vigilance des parties prenantes paraît d'autant plus grande que les indicateurs mobilisés sont nombreux et précis. Il devient alors aisé de pointer les manquements des distributeurs. Dans ce cas, le risque de surexploitation du rapport développement durable en tant qu'outil de communication existe et peut générer de graves dysfonctionnements (ex : boycott). Les grands distributeurs ont donc intérêt à annoncer des objectifs de développement durable certes valorisants mais surtout à en suivre la mise en œuvre, s'ils ne veulent pas avoir à gérer une communication de crise.

Se poser la question, certes légitime, de savoir si le rapport développement durable des distributeurs constitue une réponse obligatoire à la loi ou s'il est instrumentalisé a finalement peu d'importance si le résultat sociétal est satisfaisant. Les indicateurs environnementaux, sociaux et économiques, s'ils sont suivis de faits, dépassent la simple instrumentalisation et constituent un corps central de valeurs qui, à terme, normalisera les relations entre acteurs, au bénéfice de tous. Il devient souhaitable pour les entreprises, et tout particulièrement les enseignes, de développer ces indicateurs qui permettent à la fois de suivre leur évolution annuelle mais également d'établir des comparaisons.

Cette étude documentaire comporte des limites, liées essentiellement au choix, au nombre des enseignes et à leur spécialisation. Bien que le choix et le nombre soient justifiés par le fait que seules deux enseignes françaises généralistes sont cotées, il aurait pu être intéressant d'étudier également d'autres grandes enseignes dans le secteur non alimentaire (bricolage, habillement...) publiant un rapport développement durable et cotées en bourse. Par ailleurs, notre étude considère le seul environnement national. Nul doute qu'intégrer à notre réflexion une enseigne généraliste d'origine étrangère évoluant hors de France enrichirait nos propos. Enfin, bien que ce n'était pas l'objectif de la présente étude, une analyse de contenu aurait sans doute permis d'approfondir notre travail. Ces limites (faible nombre d'acteurs, contrainte sectorielle et géographique, étude strictement documentaire) devraient être levées lors d'un (ou plusieurs) travail (aux) de recherche à venir.

D'autres voies de recherche sont également en cours. Ainsi, une étude qualitative auprès des parties prenantes, et plus particulièrement des consommateurs, pour mieux connaître leur perception de la stratégie du développement durable par les grands distributeurs, constitue un objectif à court terme. Dans un second temps, nous prévoyons d'interroger également les salariés de ces entreprises, ainsi que des actionnaires et des analystes financiers.

Bibliographie

Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu*, collection Quadrige, Editions PUF

- Binninger A-S, et Robert, I. (2006), « Consommation et développement durable : vers une segmentation des sensibilités et des comportements », Actes du 1^{er} Congrès RIODD, Décembre, Créteil.
- Friedman M. (2002), *Capitalism and freedom. Price theory*, 1962, Phoenix Books, London, réédition Fortieth Anniversary Edition, 2002
- Gray R., Owen D. et Adam C. (1996), *Accounting and accountability, changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, London, Prentice Hall Edition
- Guyon Y. (2000), « Corporate governance », *Répertoire des sociétés*, p. 1-7, Répertoire Dalloz, 2000
- Huberman A.M. et Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives*, Editions De Boeck Université
- Huvé-Nabec L. (2002), "L'attitude et l'intention d'achat du consommateur envers l'extension de circuit de distribution d'une marque sélective vers une enseigne intensive : une approche explicative basée sur les jugements de typicalité", Actes du Congrès de la Journée Thématique de l'AFM-IRG, Décembre.
- Igalens J. et Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation, Paris.
- Le Joly K. (1998) « Le conseil d'administration : Contrôleur ou stratège ? », chap. 5, p. 111-132, in *Repenser la Stratégie*, H. Laroche et J.-P. Nioche (dir), Vuibert, Paris, 1995
- LSA, Liste des 100ers distributeurs mondiaux, Données Ubifrance 2006, LSA n°1971*
- Robert A.D., Bouillaguet A. (2002), *L'analyse de contenu*, collection Que sais-je ? Editions PUF
- Sharma S. (2001) « L'organisation durable et ses stakeholders », *Revue française de gestion*, n°136, novembre-décembre, p. 154-167.
- Sobczak A. (2003), « L'obligation de publier des informations sociales et environnementales dans le rapport annuel de gestion », *La semaine juridique Entreprises et Affaires*, n° 14, 3 avril, p. 598-604.

Etudes :

- AFEP et MEDF (2003), *Le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, octobre.
- ANSA (Association Nationale des Sociétés par Actions). (2003) « Etablissement du rapport social et environnemental par les sociétés cotées », Réunion du 10 septembre 2003, Document de travail n°04-003.
- Ernst & Young (2004), *Les rapports développement durable*, sept. 2004. Site d'E&Y : ey.com
- Ethicity et TNS Sofres (2006), <http://www.ethicity.net>
- Ipsos et Ademe (2004), http://www.leolagrange-conso.org/pdf/fiche_consoacteur05.pdf
- KPMG (2002), *International survey of corporate sustainability reporting*, 2002. Site de KPMG : kpmg.com
- ORSE (2003), *Analyse comparative d'indicateurs de développement durable*, octobre 2003. Site de l'ORSE : orse.org

Sites :

- www.novethic.fr
- www.carrefour.fr
- www.groupe-casino.fr
- www.auchan.fr
- Rapports Développement Durable des enseignes disponibles sur leurs sites