

DISTRIBUTION ET CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE : ANALYSE DU PREMIER HYPERMARCHÉ CERTIFIÉ ISO 14000 (AUCHAN-LE MANS)

Gilles MAROUSEAU

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
GAINS/Faculté de Droit et de Sciences Economiques
Université du Maine
Avenue Olivier MESSIAEN
72085 - LE MANS CEDEX 09

Tél : 02 43 83 31 07

Fax : 02 43 83 31 35

E-mail : Gilles.Marouseau@univ-lemans.fr

Résumé

La certification ISO 14000 de l'Hypermarché AUCHAN-LE MANS est l'occasion de découvrir pourquoi la grande distribution s'engage dans un tel processus. Nous révélerons les avantages qu'elle compte en retirer puis nous essaierons d'établir un système de management de l'environnement en distribution.

Abstract

Why engage in an environmental certification procedure ? What are the advantages of ISO 14000 Standard for the retailers ? To answer, we'll provide the elements for an effective environmental management system in compliance with laws, regulations and customers.

INTRODUCTION

La déferlante de la certification liée à la recherche de la qualité (ISO 9000) est à peine arrivée sur le rivage de nos entreprises que, déjà, se profile à l'horizon une nouvelle vague de certification liée aux relations entretenues avec l'environnement (ISO 14000).

Quels enjeux sous-tendent cette nouvelle norme appliquée au domaine de la distribution et que faut-il en attendre ? Voici l'objectif auquel ce travail ambitionne de répondre par l'analyse du premier cas européen (et peut-être mondial) de certification ISO 14000 obtenue en grande distribution, à savoir l'Hypermarché AUCHAN-LE MANS.

Cet hypermarché de 500 salariés ouvert en 1982 s'est positionné dès l'origine sur le respect de l'environnement par son architecture et la création d'espaces verts avec un parking ombragé comprenant 250 espèces d'arbres. Cette prédisposition "verte" lui a permis d'être choisi par le groupe AUCHAN pour être le poisson pilote des 121 hypermarchés en matière de certification ISO 14000, certification obtenue en janvier 1999 suite à un audit de deux jours et demi effectué par l'AFAQ.

La méthodologie retenue pour cette enquête révèle tant de l'analyse stratégique et organisationnelle que de la sociologie afin de comprendre les atouts et les faiblesses de la distribution face à une prochaine contrainte, la sensibilité des clients aux questions environnementales conduisant soit à une modification de leurs actes d'achat, soit à une plus grande pression sur les organismes chargés de réglementer. La démarche adoptée sera celle de l'entretien compréhensif (KAUFMAN, 1996) des acteurs de cette certification afin de construire des hypothèses à partir de l'observation de la réalité.

Nous nous proposons de développer cette observation en examinant tout d'abord les enjeux de la certification ISO 14000 pour un hypermarché et une enseigne puis nous analyserons plus précisément l'élaboration d'un système de management environnemental.

SECTION 1 : DISTRIBUTION ET ENVIRONNEMENT

Un nouveau métier vient à la certification environnementale, celui de la grande distribution. De prime abord, cela peut sembler surprenant. En effet, si l'on admet que la certification ISO 14000 est le prolongement naturel d'une certification ISO 9000 liée à la recherche de la qualité, on serait tenté (à tort bien sûr) de limiter l'étude de l'impact d'une entreprise sur son environnement aux seules industries supposées polluantes ou risquant de l'être. Ou, inversement, et cela reste une erreur, on serait tenté de dire qu'aucune activité commerciale ne peut ou ne pourrait avoir de conséquences néfastes sur l'environnement puisqu'il n'y a pas de transformation physique des marchandises. Avant d'aborder les motivations précises de l'hypermarché AUCHAN du Mans, il convient donc de replacer l'activité de la distribution dans le champs des activités humaines ayant peu ou prou un impact environnemental et de définir les atouts d'une certification ISO 14000 pour ce secteur d'activité.

1.1. L'engagement dans un processus de certification

Après une décennie d'initiatives environnementales dans la grande distribution (rapportées notamment par Bernard GUILLON (1999) lors du deuxième colloque Etienne THIL), personne ne doute qu'il faille prendre en compte l'environnement dans la distribution moderne. Faut-il aller au-delà d'une simple prise de conscience, certes sympathique mais inefficace ? Faut-il aboutir à un véritable système de management intégrant l'environnement ? Voici une épineuse réflexion à laquelle nous invitons le lecteur en notre compagnie.

1.1.1. Une nouvelle conscience de la distribution

Evoquer le changement d'attitude (ou de conscience) opéré récemment par l'opinion des pays développés à l'égard de leur patrimoine environnement est devenu un lieu commun. En revanche, évoquer cette notion pour analyser et critiquer les processus de gestion mis en œuvre dans les entreprises de distribution est plus novateur. Nous prétendons que cela peut avoir quelques conséquences sur nos produits, nos processus de production ou de distribution et aussi sur notre façon de consommer les dits produits.

Cette distribution "environnementale" fait apparaître tout d'abord des difficultés qui sont d'ordre méthodologique. Comment mesurer l'impact environnemental d'un hypermarché ? Celles-ci sont accrues par l'utilisation délicate d'instruments de mesure ou d'indicateurs de performance susceptibles de nous renseigner sur la dégradation (ou l'amélioration !) de

l'environnement naturel engendrée par l'activité d'un agent économique. En effet, ces outils sont plutôt destinés à l'analyse de l'impact des industries. Toutefois, comme nous le verrons lors de l'examen de notre cas pratique, la stricte obéissance aux recommandations de la norme ISO 14000 peut aboutir à définir un système de management de la distribution intégrant l'environnement.

Vision nouvelle, cette distribution ne révolutionne pas la gestion traditionnelle, elle en modifie seulement certains points qui, de négligeables en période de croissance, peuvent devenir fondamentaux voire salvateurs en période de crise économique, sociale ou sociétale. Pierre FROIS relève l'acuité de cette liaison entre écologie et fonction marketing et il n'hésite pas à les unir dans un mix écologique (FROIS, 1997, p 22-41).

Certains douteront peut-être de la pertinence ou de la fécondité de ce concept. Mais nous faisons le pari que, demain, cette notion sera intégrée au processus économique de la même façon qu'aujourd'hui nous essayons d'intégrer des valeurs de qualité que nous avons négligées hier. Il convient " d'explorer le poids des valeurs immatérielles dans la demande des consommateurs " (MOATI, 1999).

La distribution environnementale se fixe comme objectif de remplacer au mieux l'intuition, au pire le laissez-faire des agents économiques par l'analyse explicite et, si possible, quantifiée des liens qui unissent ces acteurs et leur environnement naturel afin de contribuer à un système de distribution plus performant au regard des nouvelles préoccupations socio-économiques engendrées par l'émergence d'une sensibilité "verte".

Le rythme croissant des dépenses liées à l'environnement nous semble être l'indice d'un changement profond dans les conditions d'exercice de la distribution et pas seulement un phénomène ponctuel de "mise en accord" avec des restrictions législatives conjoncturelles. Ces changements souvent "subis" mais parfois "volontaires" marquent la détermination des distributeurs pour un positionnement différent sur le terrain naturel. C'est le point de départ d'une nouvelle façon d'envisager ce métier.

1.1.2. Les référentiels envisageables

Pour afficher sa nouvelle préoccupation, la distribution peut soit adhérer au règlement européen Eco-Audit, soit faire certifier son système de management environnemental aux normes nationales, européennes ou internationales (ISO 14000) ou soit combiner les deux.

Eco-Audit est le nom français donné au règlement européen n° 1836/93 paru le 29 juin 1993. Il est aussi appelé SMEA (Système de Management Environnemental et d'Audit). Il est ouvert à toute entreprise exploitant un site sur lequel s'exerce une activité industrielle. Cependant, le règlement permet, à titre d'expérimentation, son application à des secteurs autres que l'industrie.

Cette adhésion volontaire se caractérise par la mise en place d'une politique environnementale marquant un réel engagement dans des programmes issus de l'analyse de l'impact de l'activité de l'entreprise. Ainsi apparaît un véritable système de management dont le fonctionnement sera soumis à un audit, prélude à une déclaration environnementale et à un enregistrement permettant d'apposer un logo sur les documents de l'entreprise (une réserve toutefois à signaler, ce logo ne doit pas figurer sur les produits de l'entreprise ou leur conditionnement).

La certification ISO 14000 est apparue en septembre 1996 avec notamment la norme ISO 14004 qui concerne les lignes directrices d'un système de management environnemental (S.M.E.) et surtout la norme ISO 14001 qui doit être interprétée comme un référentiel définissant les modalités d'organisation, de gestion et de mise en place d'un S.M.E.. Ces normes prescrivent des exigences permettant à un organisme de formuler une politique et des objectifs environnementaux.

Aujourd'hui, il apparaît clairement aux entreprises qui se sont engagés dans un processus d'intégration de l'environnement que la combinaison de l'Eco-Audit et de la certification est certainement la stratégie la plus intéressante.

1.2. Les atouts de la certification pour la distribution

1.2.1 L'amélioration de l'image de marque

Le principal effet recherché d'une certification environnementale est la reconnaissance sur les marchés de l'entreprise. Concernant la distribution, cette reconnaissance provient directement du consommateur. Il en découle une amélioration sensible de l'image de marque, ce qui confère un atout de différenciation et donc un avantage concurrentiel important.

Eric VIARDOT a montré cette évolution de l'attitude des consommateurs aux Etats-Unis et en Europe vers une sensibilité plus grande à des préoccupations écologistes (VIARDOT, 1997, p 93). Son examen des distributeurs OTTO VERSAND en Allemagne et BODY SHOP en Angleterre montre l'intérêt de cet axe en terme de communication. Toutefois, cet effort concerne les produits qui sont distribués et non l'acte lui-même de distribution : il faudrait distribuer "proprement" des produits "propres".

Dans un contexte de consommation qui est parfois marquée par la peur ou l'insécurité (MAROUSEAU, 1999), la certification permet de véhiculer une image rassurante : "si l'enseigne prend soin de l'environnement, elle prend également soin de moi".

La manifestation de cette conscience collective n'entraîne pas un refus de la société de consommation mais " les consommateurs se déchargent sur la capacité d'innovation des industriels et sur les nouvelles réglementations à mettre en vigueur " (PEIXOTO, 1993). Dans ce contexte, " la distribution doit se faire le relais de l'opinion publique " (MEYRONNEINC, 1994).

1.2.2 La formation d'une identité

Si nous suivons Jean-Noël KAPFERER dans son analyse selon laquelle l'image est un concept de réception, un décodage, une extraction de sens par opposition à l'identité qui est un concept d'émission, ce qui précède l'image (KAPFERER, 1991, p 49), alors la recherche d'une certification environnementale est véritablement formatrice d'une identité. Sur le plan managérial, avant d'être représenté dans l'esprit du public, il faut savoir ce que l'on veut représenter, il faut être clair dans les signes que l'on communique au public.

La recherche d'une certification permet de construire un système cohérent et exhaustif d'actions évitant les dérives de l'identité que sont le mimétisme, la séduction ou le fantasme : le caractère concret de ces actions est un facteur de différenciation évitant les confusions de communication, c'est également un gage de durée évitant tout soupçon d'opportunisme ou de

démagogie et enfin cette réalité "colle" à l'entreprise et empêche que l'image désirée ne soit trop idéalisée.

1.2.3. La motivation des collaborateurs

Le premier des acteurs à convaincre de votre "bonne volonté environnementale" est le personnel. En paraphrasant un slogan cher aux spécialistes de la Qualité, l'environnement est l'affaire de tous. Le fait de s'engager dans une politique volontaire et responsable contribue à l'élaboration d'un projet propre à mobiliser l'ensemble du personnel et à alimenter une dynamique de progrès.

En reprenant l'analyse de Maurice THEVENET sur les relations entre la personne et l'organisation, le projet "environnement" est un projet hautement fédérateur, permettant une conjonction aisée des projets personnels des individus et du projet d'entreprise. Il en découle une implication forte dans l'organisation, facteur de motivation et de satisfaction au travail. En étudiant la perception ouvrière de l'introduction des normes de qualité ISO 9000, des chercheurs du CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications) ont montré qu'elles sont plutôt bien perçues car elles augmentent la rigueur dans le travail en clarifiant les zones de responsabilités (MARQUETTE et CAPINOS-DUBERNET, 1998). La transposition de cette conclusion aux normes 14000 nous paraît possible.

1.2.4. La maîtrise des coûts par la prévention et l'anticipation

Comme le déclare F. RENAULT (responsable Environnement à Auchan-France), il s'agit "d'anticiper un comportement qui prendra de l'ampleur". En effet, suite aux pressions réglementaires et sociales, l'intégration des contraintes de l'environnement dans le système de management des organisations est inéluctable : même si actuellement cette évolution engendre plus de charges que de réelles recettes, il convient de s'y préparer car demain, lorsque les contraintes seront moins incitatives et plus répressives, l'impréparation coûtera très chère, tant en terme de fiscalité qu'en terme d'amende ou de coût pour remise en conformité.

L'essence même du métier de distributeur n'impliquant aucune transformation des produits, on a du mal à imaginer comment son impact environnemental pourrait être néfaste. En réalité, nous pouvons distinguer trois degrés d'implication environnementale :

- la distribution a un impact direct sur l'environnement en produisant notamment des déchets dont la mise en décharge sera interdite en 2002 (théoriquement, les emballages cartons devraient déjà faire l'objet d'une collecte sélective à des fins de valorisation). De plus, son activité utilise certaines ressources (eau, énergie) et peut également être génératrice de nuisances notamment en terme de circulation et d'aménagement de l'espace.
- D'autre part, la grande distribution étant de plus en plus impliquée en amont via des marques de distributeur ou des filières, elle subira sur cette chaîne de valeur les mêmes contraintes que les industriels.
- Enfin, sa responsabilité pourrait être recherchée solidairement à celle des producteurs du seul fait qu'elle a favorisé l'écoulement d'un produit en retirant un bénéfice de cette action. Etant le dernier maillon identifiable de cette chaîne de consommation, il lui sera demandé puis imposé de se préoccuper du sort des produits en fin de vie.

Toutefois, cet avantage est plus sensible dans le cadre d'une activité industrielle que dans le cadre d'une activité commerciale car il existe de plus grandes possibilités de retours sur investissements directs grâce aux apports de la technologie.

1.2.5. Dialogue avec les groupes de pressions

Le dernier atout d'une certification ISO 14000 est de valider de manière concrète des préoccupations environnementales, apportant de ce fait des éléments de discussion lors de négociations avec des groupes de pressions (mouvements consuméristes), avec d'autres entreprises (assurances) ou des institutions réglementaires ou privées (Eco-Emballage,...). Cela permet de " se réconcilier avec ses voisins " (MEYRONNEINC, 1994).

Cette reconnaissance peut faciliter le développement des magasins tant en création qu'en extension. En obtenant une certification dans son pays d'origine, une enseigne pourrait se prévaloir de cet argument pour différencier son offre dans le cadre d'une implantation dans un nouveau pays et obtenir plus facilement des autorisations d'ouverture.

SECTION 2 : ETABLIR UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT EN DISTRIBUTION

La certification ISO 14000 fournit les éléments d'un système efficace de management de l'environnement. Ce dernier s'inscrit dans une dynamique de progrès qui peut être formalisée à l'aide de la roue de DEMING (Plan, Do, Check, Action) (DEMING, 1988). C'est un outil de la Qualité qui permet de mettre en œuvre le principe d'amélioration continue qui est, avec la prévention de la pollution et la conformité réglementaire, l'un des fondements du référentiel.

2.1. Planification

Avant la définition des objectifs et l'élaboration de programme, la première exigence est l'évaluation des effets de l'activité de distribution sur l'environnement. Pour ce faire, plusieurs outils de diagnostic sont disponibles. Depuis 1992, Paul de BACKER propose une version très simple d'auto-diagnostic à l'aide de questionnaires permettant de noter les stratégies d'approvisionnement, de transformation et de produits finis ou dérivés (De BACKER, 1998). Son application au secteur de la distribution met en relief le caractère déterminant de la stratégie d'approvisionnement tant au niveau des achats (les achats répondent-ils à un cahier des charges prenant en compte l'environnement ?) qu'au niveau du stockage et de la mise en rayon.

Ce diagnostic permet de définir des objectifs environnementaux. Cette politique est rédigée sous forme de lettre signée par la Direction et elle expose les principes d'actions : stimuler les responsabilités, évaluer préalablement l'impact de nouveaux produits ou de nouvelles activités, prévenir et éliminer toute pollution, réduire la production de déchets,...

En ce qui concerne AUCHAN-LE MANS, cette politique se concrétise dans une "charte pour l'environnement", première d'une série d'actions en direction du personnel et de la clientèle et l'obtention de la certification a été définie comme un projet d'entreprise pour lequel deux grands axes ont été retenus : la réduction des nuisances (notamment en matière de déchets) et la sensibilisation du public.

2.2. Mise en œuvre et fonctionnement

La mise en œuvre de cette planification passe par cinq étapes recommandées par le référentiel ISO 14004.

2.2.1. Structure et responsabilités

Afin d'obtenir la certification ISO 14000, le Directeur (T. CERCLE) a tout d'abord embauché un ingénieur en environnement (O. HEAULME) et il a créé un Comité Environnement chargé d'analyser les procédures de gestion par rapport au respect de l'environnement. Ce comité de 25 personnes (sur un effectif total de 500 personnes) est placé sous la responsabilité d'un Coordinateur (E. GOURMEL) qui est un membre de la direction du magasin. En effet, il semble judicieux de nommer un responsable de comité qui ne soit pas le spécialiste de la question : cela permet à l'ingénieur spécialiste de se placer en position de conseiller et de "faciliteur de réunion" et cela permet au coordinateur d'exercer une autorité issue non d'un savoir "nouveau" mais d'une connaissance du métier légitimée par l'expérience.

2.2.2. Formation, sensibilisation et compétences

La recherche d'une certification ISO 14000 passe par la formation du personnel. Cette formation est coordonnée par le Comité et peut être dispensée par l'ingénieur environnement ou tout autre organisme spécialisé. Elle doit être adaptée à chaque métier rencontré dans le magasin afin de sensibiliser et développer l'implication de tout le personnel. La principale difficulté de l'obtention de compétence en matière de respect de l'environnement tient au caractère transversal du domaine étudié : l'environnement est partout, développant de fortes interactions entre métiers. Aussi, la formation est un point sensible car elle doit à la fois spécialiser les connaissances de chacun et permettre à tous de développer une vision globale du fonctionnement de l'entreprise.

2.2.3. Communication

Cette communication revêt un aspect interne qui implique tous les niveaux de l'entreprise. Elle sert de base à la formation mais aussi à l'établissement de la Documentation environnementale (cf. supra).

Cette communication revêt également un aspect externe qui consiste à recevoir et à documenter les demandes extérieures et à y répondre, notamment dans les relations avec les institutions publiques ou privées. Cette communication externe est également chargée de mettre en place les processus de communication portant sur les résultats environnementaux significatifs et sur les documents d'accompagnement des actions visant la clientèle. L'action la plus spectaculaire en 1999 a été l'organisation d'un forum dans la galerie marchande de l'hypermarché.

2.2.4. Documentation

A l'instar de la recherche de la qualité qui impose un travail de documentation important avec le manuel qualité, le manuel des procédures spécifiques et les documents techniques, la recherche d'un système de management de l'environnement (SME) impose l'établissement de procédures décrivant les éléments essentiels de ce SME : information sur les procédés mis en œuvre, les diagrammes organisationnels, les normes et les procédures internes, les plans d'urgence existant sur le site. Cette documentation doit être lisible, datée, facilement

identifiable et accessible à l'ensemble du personnel. En outre, elle est périodiquement revue et réactualisée.

2.2.5. La maîtrise des activités

Les actions "environnementales" peuvent être divisées en deux séries. La première série concerne les actions menées vers le personnel, relevant ainsi de la formation. Quant à la seconde, elle concerne les actions menées vers la clientèle et relève le plus souvent de la communication.

- La gestion des déchets

En harmonie avec la pratique communale d'extension de la collecte sélective aux déchets ménagers urbains, l'hypermarché AUCHAN-LE MANS a systématisé le tri sélectif pour ses 3000 tonnes de déchets produits chaque année dont l'analyse révèle qu'il y en a 24 types différents. Cet effort avait commencé en 1994 par le tri de tous les emballages cartons puis plastiques. Cette gestion se veut proche de la philosophie des trois "R" ("Réduire, Recycler, Réutiliser) : il convient de réduire le volume des déchets (suppression des emballages inutiles), il faut rechercher des solutions de recyclage lorsque cela est possible (papier ou textile) voire même favoriser la réutilisation lorsque le support le permet (cas des palettes de transport).

- La station verte

Afin d'aider les clients à moins polluer, l'hypermarché manceau a mis en place une station de récupération des déchets des particuliers à l'aide de conteneurs pour les plastiques(comme les boîtes de films photo), les papiers, les textiles, les huiles de vidange, le verre, les batteries usagées de téléphone et bientôt d'automobiles ou encore les piles-boutons usagées. Ces conteneurs sont disposés à l'extérieur lorsqu'ils sont de grande taille (sur les parkings) ou même à l'entrée du magasin (cas des piles usagées).

- ECOTRI

En ce qui concerne le papier et le textile, la récupération en provenance des particuliers rejoint le flux de déchets internes du magasin (emballages et articles retirés de la vente) et l'ensemble est ensuite confié à une entreprise intermédiaire d'insertion, ECOTRI, dont le Président est un membre du personnel d'AUCHAN (en l'occurrence, il s'agit du coordinateur du comité environnement).

- La mise en place d'un séparateur-désembourbeur d'hydrocarbures.

Cet investissement de 800 000 F est destiné à filtrer les eaux pluviales et prévenir tout risque de pollution par écoulement de la rivière "La Sarthe" qui jouxte le magasin.

- La sensibilisation des fournisseurs locaux

Si le magasin ne peut à lui seul sensibiliser ses fournisseurs "nationaux", il peut cependant inciter (sans les y contraindre) les quelques 150 entreprises partenaires de la région à l'adoption de mesures respectueuses de l'environnement. Cela concerne à terme 3800 produits sur un total de 130000 articles référencés et se concrétise notamment dans la suppression des sur-emballages inutiles.

- Les sacs plastiques de sortie de caisse

Même si leur suppression n'est pas envisagée comme dans les centres LECLERC, AUCHAN-LE MANS a tout de suite adopté les nouveaux sacs du groupe dont le poids a été ramené à 7

grammes et dont la texture a été modifiée (prochainement, la matière utilisée devrait être entièrement biodégradable).

2.3. Contrôle

Cette étape est décisive dans une perspective de dynamique de progrès et d'amélioration continue. Un système de management de l'environnement doit établir des procédures et tenir des enregistrements pour surveiller périodiquement l'impact de ses activités. Ce contrôle fait appel à la technique de l'audit pour lequel un programme est mis en place grâce au comité Environnement.

2.4. Actions correctives et vérification du système

Suite à l'analyse des non-conformités ou des recommandations des auditeurs, l'entreprise procède à la définition des responsabilités pour engager les actions correctives ou préventives correspondantes.

La vérification du bon fonctionnement du système doit être faite régulièrement au moyen d'une revue de direction afin d'aborder les besoins de changement au niveau de la politique environnementale, des objectifs ou d'autres éléments du système.

Le système mis en place par AUCHAN-LE MANS lui a permis d'obtenir au début de l'année 1999 la certification ISO 14000. Un audit de deux jours et demi de l'AFAQ a validé la pertinence et la cohérence de l'ensemble. Cet audit a une validité de trois ans durant lesquels deux autres audits seront réalisés (à 11 mois et 22 mois). Un audit de renouvellement sera nécessaire au bout de 32 mois afin de conserver cette précieuse certification.

CONCLUSION

L'expérience menée par l'hypermarché AUCHAN-LE MANS de certification ISO 14000 permet de mieux appréhender les atouts mais aussi la difficulté d'élaborer un système de management environnemental dans le métier de la distribution.

L'engagement dans un processus de certification est l'aboutissement d'une prise de conscience : les dimensions environnementales seront à l'avenir déterminantes dans l'exercice de toute activité industrielle ou commerciale. Même si aujourd'hui l'investissement coûte cher, les avantages attendus d'une telle démarche en distribution sont une nette différenciation en termes d'image de marque, d'identité interne et de motivation des collaborateurs.

Toutefois, ce gain suppose le développement d'un véritable système de management environnemental afin de ne pas se révéler une " simple opération de communication dans laquelle la recherche d'information se limite à un recensement des " points noirs " et les actions environnementales sont plutôt un habillage de dépenses d'entretien " (suivant l'expression de SCHNEIDER-MAUNOURY (1997) stigmatisant quelques dérives de l'éco-audit).

L'analyse de la certification d'AUCHAN-LE MANS permet d'entrevoir avec sérénité cette nouvelle contrainte environnementale puisqu'en suivant les directives de la norme, la mise en place d'un tel système est possible et semble plus rapide et moins coûteuse qu'en industrie.

BIBLIOGRAPHIE

- BACKER, Paul De (1998), "Le management vert", 2e édition, Paris, Dunod.
- DEMING, W. E. (1988), "Qualité, la révolution du management," Paris, Economica.
- FROIS, P. (1997), " Entreprise et écologie ", Paris, L'Harmattan.
- GUILLOIN Bernard (1999), "Une décennie d'expériences environnementales dans la grande distribution", in Actes du colloque Etienne THIL, La Rochelle, IUP Commerce et Vente.
- KAPFERER, J.-N. (1991), "Les marques, capital de l'entreprise", Paris, les Editions d'organisation.
- KAUFMAN, J.-C. (1996), "L'entretien compréhensif", Paris, Nathan.
- MAROUSEAU, G. (1999), "Sécurité sanitaire des aliments : un nouvel enjeu pour la distribution, in Actes du colloque Etienne THIL, La Rochelle, IUP Commerce et vente.
- MARQUETTE, C. et CAMPINOS-DUBERNET, M. (1998), Document CEREQ, BREF n°140, Paris.
- MEYRONNEINC, J.-P. (1994), " Le management de l'environnement dans l'entreprise ", Paris, AFNOR.
- MOATI, P. (1999), " Evolution de la consommation ", in Actes du colloque Etienne THIL, La Rochelle, IUP Commerce et Vente.
- PEIXOTO, O. (1993), " Les Français et l'environnement ", Paris, Edition l'environnement.
- SCHNEIDER-MAUNOURY, G. (1997), " Premiers développements de l'éco-audit européen dans l'agro-alimentaire en Allemagne ", in Actes du colloque INRA-AGRO Mondialisation et géostratégie agro-alimentaire, Montpellier 11 et 12 décembre 1997.
- VIARDOT, E. (1997), "L'environnement dans l'entreprise", Paris, L'Harmattan.