

**LE MARKETING DURABLE ENTRE PERFORMANCE,
DECLARATIONS ET PRATIQUES :
CAS DE LA GRANDE DISTRIBUTION**

Par

Kaoutar BERRADA

**Professeur en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales, Université Moulay Ismail Meknès, Maroc.**

&

Souad AILLI

**Professeur en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales, Université Moulay Ismail Meknès, Maroc.**

&

Mohammed ELAMRANI

**Professeur en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales, Université Moulay Ismail Meknès, Maroc.**

Résumé

La distribution est un « P » important du marketing durable, qui a souvent fait ses preuves de performance organisationnelle.

En effet, de nos jours, les entreprises sont amenées à prendre en compte sérieusement les nouveaux comportements des consommateurs, qui sont de plus en plus exigeants par rapport aux actions qui s'inscrivent dans le cadre du Marketing durable.

Nous avons ainsi choisi de travailler dans cet article sur l'analyse de l'application du marketing durable dans le secteur de la grande distribution, dans le but de pouvoir proposer aux enseignes de distribution les outils et moyens nécessaires pour intégrer le développement durable dans leurs stratégies.

Mots clés : Grande distribution, marketing durable, cadre conceptuel.

Abstract

<http://revues.imist.ma/?journal=REGS>

ISSN: 2458-6250

Distribution and an important "P" to sustainable marketing, which has often proven its organizational performance.

Indeed, nowadays, companies are led to take seriously into account new consumer behavior, which is increasingly demanding in relation to actions that fall within the framework of Sustainable Marketing.

We have chosen to work in this article on the analysis of the application of sustainable marketing in the supermarket sector, in order to be able to offer retailers the tools and means necessary to integrate sustainable development into their products, strategies.

Keywords: Mass distribution, sustainable marketing, Conceptual framework.

Introduction

Le développement d'un modèle de distribution durable n'est pas évident, il comporte des périls et des coûts d'adaptation. La décision d'adopter le développement durable est exigé par un besoin : la nécessité de vivre dans une planète où les ressources sont de plus en plus rares et les choix sont difficiles. En principe, les bénéfices sont à long terme, justifié par la nécessité d'affronter des défis émergents mais prévisibles, qui prendront de plus grandes dimensions au futur.

D'autre part, le développement durable offre également d'énormes opportunités de croissance, de réussite commerciales, et d'économie des coûts.

Face à une demande sociale élargie, comprenant de multiples parties prenantes, dont des pouvoirs publics et des mouvements d'opinion de plus en plus attentifs, la prise en compte du développement durable dans la gestion des entreprises peut être considérée comme une façon de mieux maîtriser leur image et les risques inhérents à leur activité, mais aussi être envisagée, comme un facteur de création de valeur et d'avantage concurrentiel (Naro Gérald, Noguera Florence, 2008). Pérez (2003) et Igalens et Joras (2002) expliquent ainsi que des bonnes pratiques de développement durable sont des leviers de création de valeur actionnariale et partenariale (par exemple, mise en œuvre de relation plus durable avec les fournisseurs, les collectivités locales ou les associations de consommateurs).

1. Contexte et Concepts mobilisés

L'étude de l'application du marketing durable dans la grande distribution exige de situer le contexte dans lequel elle évolue, et les contraintes auxquelles elle est confrontée, en outre une présentation des différents concepts mobilisés dans cet article s'avère nécessaire.

1.1. Contexte

Confrontées à un problème d'image récurrent lié à leur business model, les enseignes de la grande distribution se trouvent bien souvent au centre d'un débat contradictoire entre les consommateurs, à qui elles souhaitent proposer la plus grande diversité de produits à un prix compétitif, et les producteurs qu'elles sont accusées de mettre en faillite par leur politique d'achat (Thierry, 2005) ; (Lavorata, Morin-Delerm et Pierre, 2008). Les distributeurs supportent également des critiques liées au transport des marchandises distribuées, aux déplacements induits pour les clients, aux déchets générés (excès de packaging, sacs plastiques, produits non recyclables ou trop périssables...), aux modes de production encouragés par le choix et les méthodes de gestion des fournisseurs (déforestation, diminution de la biodiversité...)... Sur le plan social, on reproche à ce secteur les rémunérations souvent indécentes, les conditions de travail difficiles et parfois dangereuses, la précarité et la faible protection sociale, ... (Wagner, Bicen et Hall, 2008).

L'engagement dans des actions de développement durable peut créer la différence dans « un univers concurrentiel où les batailles commerciales se gagnent sur le terrain de l'image ». C'est effectivement le contexte de la grande distribution, un contexte caractérisé par un environnement mouvant et en pleine croissance, une concurrence rude, où les atouts de différenciation se font de plus en plus rares.

Conscientes de l'enjeu que représente le développement durable notamment en termes d'amélioration de leurs images auprès de l'ensemble de leurs parties prenantes (actionnaires, fournisseurs, marchés financiers, acteurs sociaux) et particulièrement auprès des consommateurs, les enseignes de distribution ont adopté un ensemble de pratiques de développement durable qu'elles ont tenté de rendre visibles pour tous.

Dans ce contexte, peut-on répondre à la question : le développement durable est-il compatible avec la grande distribution ?

Dans l'affirmatif, quels outils et moyens les distributeurs peuvent-ils utiliser pour intégrer le développement durable dans leurs stratégies ? Question à laquelle on cherche à apporter une réponse à travers cette recherche.

1.2. Concepts mobilisés

Avant d'aborder la problématique de la pratique du développement durable par la grande distribution et de son intégration dans leurs stratégies, il est utile de rappeler les concepts s'y rattachant.

1.2.1. Du développement durable au marketing durable

La définition officielle est issue du rapport Brundtland, rédigée par la commission mondiale sur l'environnement et le développement en 1987 :

« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de "besoins", et plus particulièrement des besoins des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir ».

Après avoir déterminé la notion de développement durable, il est question de préciser celle du marketing durable, ainsi selon Jean-Jacques LEHU (2012), le marketing durable correspond à une déclinaison inspirée du concept du développement durable et proposée par le sociologue Gérard MERMET en 2002. Ces entreprises doivent, au-delà du discours, faire concrètement preuve d'un respect de leurs employés et de leurs clients, d'une éthique et d'une protection de l'environnement. Selon Gérard MERMET, « c'est là une tâche difficile mais une formidable opportunité de renouer le lien de confiance qui s'est distendu entre l'offre et la demande ».

Selon LENDREVIE et LEVY (2013), on peut définir le marketing durable de deux manières large ou étroite. De manière large, cela inclut toute forme de marketing prenant en compte les thèmes du développement durable, ce qui inclut le marketing qui exploite de manière abusive les attentes des consommateurs (greenwashing ou éco-blanchiment) quand les biens et services ne contribuent pas réellement aux objectifs, enjeux et contraintes du développement durable. De manière étroite, cela correspond aux politiques marketings qui apportent une contribution réelle au développement durable, c'est-à-dire un marketing responsable, écoresponsable et socio-responsable.

L'approche des notions de développement durable et du marketing durable nous mènent à clarifier la notion de la grande distribution.

1.2.2. la grande distribution

D'après Moati Philippe (2001) : Dans son acception la plus étroite, le terme de la grande distribution désigne les formes de commerce alimentaire en grande surface discompte, c'est-à-dire les hypermarchés et les supermarchés. Une définition plus large englobe le commerce non alimentaire en grandes ou moyennes surfaces discompte. Enfin, l'approche la plus extensive de la grande distribution se confond avec la notion de « grande commerce » ou de commerce organisé, qui se définit en opposition au petit commerce indépendant isolé, et englobe donc tous les réseaux de points de vente (les « chaînes »), quels que soient leur statut (intégré, groupements d'indépendants, franchise), et la taille des points de vente (boutiques ou grandes surfaces). C'est cette dernière conception que nous adoptons dans cette recherche.

2. Pratique du développement durable dans la grande distribution

Après avoir pris connaissance du contexte dans lequel évolue la grande distribution, nous allons à présent analyser la pratique du développement durable par les enseignes de la grande distribution, en faisant le contraste entre les déclarations des dirigeants des grandes surfaces et la mise en œuvre ; ainsi que les freins qui limitent sa mise en application.

2.1 Le développement durable entre déclarations et pratique

La consultation des sites web des enseignes de distribution, nous permet de constater que la plupart d'entre eux publient un rapport sur l'environnement ou le développement durable. Néanmoins, ces rapports reflètent ils un engagement réel de la part de la direction, et une volonté déterminée pour adopter le développement durable dans la vie quotidienne des magasins, ou bien s'agit-il d'un discours pour améliorer leurs images.

Capron et Quairel (2003) s'interrogent : s'agit-il simplement d'une communication institutionnelle, visant à donner une image de l'entreprise conforme aux attentes actuelles de la société? S'il s'agit bien d'un reporting, s'inscrivant dans une volonté de reddition des comptes à destination des parties prenantes, celui-ci devrait traduire une véritable intention stratégique consistant à inclure la problématique du développement durable dans les orientations stratégiques de l'entreprise ; ces orientations stratégiques devraient donner lieu à un redéploiement au sein des processus.

Se pose alors la question de l'intégration des indicateurs de développement durables dans les systèmes de pilotage.

Plusieurs recherches internationales, montrent que la diffusion d'informations environnementales et sociales est aujourd'hui un phénomène général dans la plupart des pays occidentaux (Niskala et Pretes, 1995), (Adams, Hill et Roberts, 1998), (Friedman et Miles, 2001),....

Pourtant un grand écart existe entre l'ambition et la réalité, Malgré ce décalage entre ambition et réalité, pour les distributeurs l'adoption développement durable est une nécessité. Car on prévoit dans les prochaines décennies un renchérissement des coûts d'approvisionnement et des problèmes de pénuries dévastateurs, ainsi que l'évolution de la demande à cause de changements des exigences des clients et de la réglementation.

De ce fait, les entreprises qui décident de développer un modèle de marketing durable peuvent réaliser de la croissance et augmenter les parts de marché.

Ainsi, Ducroq, (2002) explique qu'une démarche éthique cohérente et bien conduite peut générer de véritables gains dans trois domaines:

- Impact marketing auprès des consommateurs : sympathie, relation affective à l'enseigne.
- Impact de mobilisation et de fierté d'appartenance des salariés
- Impact sur l'image institutionnelle auprès des relais d'opinion. Gage de bonne conduite pour atténuer les critiques en cas de crise.

De ce fait, on peut affirmer que le développement durable semble compatible avec la grande distribution alimentaire, à condition que les distributeurs l'inscrivent dans leurs axes stratégiques.

Concrètement, dans le domaine de la grande distribution, Selon (Ducroc, 2002), les différents axes du développement durable peuvent se résumer dans cinq grands volets :

- l'environnement : économie de consommation d'eau et d'énergie, gestion des déchets, réduction des emballages et rationalité des activités de transport, protection des ressources, réduction des nuisances ;
- Les relations avec les fournisseurs : création de codes de bonne conduite, développement de partenariats à long terme (MDD), soutien aux PME régionales ;
- Les clauses sociales : audits sociaux, dialogue avec les syndicats et les associations, droit des travailleurs...
- Les produits : valorisations des produits issus de l'agriculture biologique, labels...
- La solidarité et le mécénat : actions humanitaires...

Pourtant cet écart entre les déclarations des distributeurs et l'application du développement durable, nous mènent à s'interroger sur les freins qui limitent son application réelle.

2.2 Les freins à l'application du développement durable

L'application du développement durable par les enseignes de la grande distribution se voit confronté à plusieurs contraintes.

En effet, le marché de la grande distribution est caractérisé par des marges très serrées, des enjeux importants à relever et une chaîne de valeur complexe, ce qui rend l'application du développement durable difficile.

Ainsi la plupart des dirigeants se concentrent sur les urgences, alors que pour beaucoup d'entre eux la pratique du Développement Durable n'est pas urgente.

De ce fait deux principaux freins limitent l'application du développement durable :

- **L'échec de l'intégration du développement durable dans les décisions quotidiennes.**

Dans la majorité des enseignes, la prise de décision est éparpillée dans les mains de centaines d'acheteurs, des catégories managers, gestionnaires d'approvisionnement, directeurs de magasins, spécialistes de logistiques.

Dans cette situation, il n'est pas étonnant de remarquer que le développement durable demeure souvent limité à quelques projets saillants, et n'est pas pris en compte dans les critères de référencement de produits ou dans les opérations promotionnelles.

- **On ne gère pas ce que l'on ne mesure pas**

Pour que le système commercial s'inscrive dans une démarche de développement durable, il faut mesurer l'impact financier des actions réalisées. En effet, il est difficile de fixer des objectifs réalistes, de prendre des décisions pertinentes et d'évaluer les améliorations réalisées sans discerner et mesurer les relations de cause à effet.

3. stratégies, outils de management et moyens utilisés pour intégrer le développement durable dans les entreprises de grande distribution

Dans cette partie nous présentons les facteurs clefs de réussite, les outils de management ainsi que les moyens pour intégrer le développement durable au niveau stratégique des enseignes de la grande distribution.

3.1 Stratégies écologiques

S'agissant des stratégies à adopter en matière de développement durable, plusieurs options s'offrent aux enseignes de distribution. Bieker et Gminder (2001), repèrent quatre types de stratégies écologiques :

- La stratégie de type « clean » : les entreprises s'efforcent de présenter aux publics des affaires aussi « vertes » et socialement responsables que possible, afin de conserver leur « licence to operate ». Elles se focalisent alors sur le respect scrupuleux de la légalité et un dialogue régulier avec le public.

- La stratégie de type « efficient » : comprenant les stratégies d'éco-efficience, l'entreprise voit dans la stratégie de développement durable, un moyen d'optimiser ses coûts, en évitant les gaspillages, en réalisant des économies d'énergie, de matières...

- La stratégie de type « innovative » : il s'agit ici d'une stratégie pro-active, consistant à construire son positionnement stratégique en concevant le développement durable comme un élément de différenciation, source d'avantage concurrentiel.

- La stratégie de type « progressiste ». Là encore, la stratégie est pro-active : l'entreprise se concentre sur des objectifs et des actions sociales et environnementales afin de développer les marchés existants ou susciter l'émergence de nouveaux marchés, en vue d'une plus grande prise en compte du développement durable. Cette stratégie consiste à promouvoir les valeurs du développement durable, en tentant d'exercer une influence sur les marchés, l'opinion et la législation.

En raison de la décentralisation des décisions chez les distributeurs, intégrer le développement durable exige qu'il soit imprégné par l'organisation toute entière et notamment par les décideurs. Cinq facteurs clés sont nécessaires :

- Une vision stratégique claire, avec un soutien continu et déterminé de la part de la direction générale.
- Plus de transparence sur l'empreinte écologique et sociale des produits et des activités.
- Concrétisation de la stratégie en objectifs opérationnels applicables par les fonctions et les personnes.
- Intégration du développement durable dans les décisions quotidiennes de manière objective et précise.
- Mesure précise et quantifiée de l'impact obtenu par rapport aux objectifs fixés.

3.2 Outils de management

L'adoption du développement durable par les enseignes de la grande distribution nécessite une nouvelle organisation managériale, dirigé par un système de pilotage visionnaire. Ainsi, si la démarche de développement durable procède d'une intention stratégique, son déploiement à travers les processus de l'entreprise devrait être facilité par un système de pilotage adapté (Naro Gérald, Noguera Florence, 2008). Comme le définit Lorino (2001), le pilotage consiste à « déployer la stratégie en règles opérationnelles et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs ». Le développement durable peut dès lors s'inscrire dans le cadre d'un pilotage « stratégique-opérationnel » (Lorino, 2001).

Poursuivant un double objectif : d'une part garantir que la stratégie de développement durable, telle qu'elle est définie et affichée par la direction générale, se traduit dans les actions concrètes et quotidiennes, au cœur même des processus ; d'autre part, dans une démarche d'apprentissage, capitaliser les retours d'expérience. D'où l'intérêt de conduire une recherche sur des outils et des méthodes de pilotage adaptés à la déclinaison et la mesure d'objectifs de RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise) (Naro Gérald, Noguera Florence, 2008).

Afin d'implanter le développement au sein des enseignes de la grande distribution, il est nécessaire de mettre en œuvre certains outils de management dans leur organisation. Ainsi (S. Morin-Delerm, N. Cuzacq, L. Lavorata, 2007) préconisent les outils suivants:

- Présence d'un administrateur indépendant spécialisé dans l'éthique : 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.
- Existence d'un comité éthique: structure permettant la prise en considération des variables sociales et environnementales lors de l'élaboration de la stratégie des dirigeants.
- Indexation de la rémunération des dirigeants sur la performance sociétale ;

- Consultation régulière des stakeholders:
- Réalisation d'audit de site et du rapport développement durable.

Ainsi, la mise en place de ces outils va permettre l'ancrage de la pratique du développement durable dans l'organisation d'une manière formelle et obligatoire.

3.3 les moyens d'action utilisés pour l'implémentation du développement durable dans la grande distribution

Les principaux moyens mis en œuvre pour implanter cette politique de développement durable se base primordialement sur une nouvelle culture d'entreprise qui permet de respecter le principe de précaution (agir en amont pour minimiser les impacts plutôt que remédier directement aux impacts) et le principe de globalisation (travail en synergie avec les décideurs), puis la recherche permanente de diminution des coûts en cherchant à maximiser l'éco-efficience (produire des biens et des services avec moins de matière et donc réduire l'impact environnementale) (Jean Soumagne, Arnaud Gasnier, Michaël Pouzenc, 2004).

De ce fait, deux grandes séries de moyens sous-jacents peuvent être approchées :

- Mises en place de leviers d'action : l'importance accordée à la qualité des produits (traçabilité, observatoire sur la sécurité des produits de marques d'enseigne, logistique et sécurisation de la chaîne d'approvisionnement), des constructions, des relations avec les fournisseurs, les consommateurs et les administrations, puis à la qualité de l'environnement par une maîtrise de la consommation de papiers et de sacs de caisse...
- Mises en place d'indicateurs économiques, sociaux et environnementaux: qui consistent à mesurer la consommation d'énergie de chaque salarié dans l'établissement, l'impact des déchets de l'activité, l'implication de l'entreprise en matière de formation interne des salariés... A chaque fois, l'enjeu principal est de réduire les nuisances environnementales (préserver les ressources, procéder à des économies d'énergie...) par une diminution des dépenses, voire des gaspillages de l'entreprise.

3.4 Outils pour la mesure de la performance des actions de marketing Durable

Comme on a démontré précédemment, la mesure des performances des actions du marketing durable est une condition primordiale pour la réussite de l'intégration du développement durable dans la stratégie des enseignes de la grande distribution, de ce fait, plusieurs outils peuvent être utilisés, nous proposons dans ce qui suit les principaux outils préconisés pour les enseignes de la grande distribution:

- **Une démarche de pilotage stratégique : les SBSC**

Ainsi pour procéder à l'intégration du développement durable, on propose le recours à la méthode « SBSC » (Sustainability Balanced Scorecard). S'inspirant de la démarche des Balanced Scorecards (BSC) initiée par Kaplan et Norton (1998, 2001), plusieurs chercheurs proposent ainsi d'intégrer la problématique du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise à travers le concept de « Sustainability Balanced Scorecard » (SBSC).

Le BSC « Tableau ou carnet de score équilibré », repose sur l'idée d'un équilibre dans le pilotage des performances : équilibre entre indicateurs financiers et non financiers, monétaires et physiques, qualitatifs et quantitatifs, de résultat (outcomes) et de processus (drivers), rétrospectifs (lagging indicators) et prospectifs (leading indicators), de court et de long terme, tangibles et intangibles,... ; équilibre fonctionnel (Finance, Marketing, Logistique et Gestion de Production, Gestion des Ressources Humaines, etc.) ; équilibre dans l'attention accordée entre les différents types de stakeholders (actionnaires, clients, salariés, etc...). Le modèle se veut une représentation équilibrée de la performance globale dans laquelle, autour du centre de gravité que constituent la vision et la stratégie des dirigeants, s'articulent quatre axes ou perspectives : financier ou actionnaire, client, processus internes et apprentissage-innovation.

Parce que le BSC est supposé favoriser un alignement de l'ensemble des activités opérationnelles sur la vision stratégique à long terme de l'entreprise, il semblait opportun d'intégrer dans son modèle les considérations actuelles de pilotage du développement durable. C'est en ce sens que plusieurs chercheurs se sont proposés de développer le modèle existant du BSC en y intégrant les problématiques environnementales et sociales (Johnson, 1998); (Bieker et Gminder, 2001) ; (Figge, Hahn et Wagner, 2002); (Epstein et Wisner, 2002) ; (Zingales et Hockerts, 2003),...).

C'est ainsi qu'est apparue la notion de « Sustainability Balanced Scorecard » (SBSC). Dans le cadre d'un programme de recherche réunissant des chercheurs des universités de St. Gallen et de l'INSEAD en coopération avec l'université de Lueneburg, plusieurs expérimentations ont été menées en entreprise (Bieker et Gminder, 2001).

Pour plusieurs chercheurs le SBSC se traduit généralement soit par l'ajout d'un cinquième axe appelé « Société » ou « Non-market », soit par l'introduction des stratégies de développement durable au sein des quatre axes existants.

Pour Bieker et Gminder (2001), il est possible d'envisager cinq modèles d'intégration des dimensions environnementales et sociales :

- L'approche partielle : un ou deux indicateurs de développement durable sont intégrés dans quelques dimensions bien choisies du BSC ;
- L'approche additive : un cinquième axe est ajouté aux quatre axes traditionnels du BSC ;
- L'approche totale : les dimensions environnementales et sociales sont intégrées dans toutes les dimensions du BSC permettant ainsi de promouvoir au sein de l'organisation une forte prise de conscience des questions de développement durable ;
- L'approche transversale : les stratégies de développement durable sont intégrées dans le schéma de causalité en tant qu'inducteurs de valeur permettant l'accomplissement de la vision et des objectifs stratégiques ;
- L'approche « Fonction partagée » : Le BSC se décline au niveau d'une fonction spécifique telle que la Direction du Développement Durable, à l'image de la notion de Human Resource Scorecard pour la fonction Ressources Humaines.

- **La Global Reporting Initiative (GRI)**

Cette organisation internationale est née en 1997 d'une initiative commune entre une ONG, le CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), et le PNUE. Elle développe, depuis 1999, un « GRI Sustainability Reporting Guidelines » (réactualisé en 2002) dont l'ambition est le devenir « a globally accepted reporting framework » (GRI, 2002).

Ce guide s'appuie sur onze principes d'élaboration qui permettent de construire le rapport (transparency, inclusiveness, auditability), de décider des informations qui doivent y figurer (completeness, relevance, définition of sustainability context), et d'assurer l'accès au rapport pour toutes les parties intéressées (clarity and timeliness). Ce rapport, aux normes GRI, doit devenir un « outil aussi crédible que les rapports financiers en termes de comparabilité, d'auditabilité et de pratiques généralement acceptées » (Brodhag, 2000).

- **Classement Interbrand et Deloitte**

Il s'agit d'une comparaison entre la perception du public et la performance environnementale réelle de la marque. Le nom de ce classement s'explique par le fait que l'enquête de perception est menée par Interbrand, alors que le cabinet d'audit Deloitte réalise l'évaluation de la performance.

En ce qui concerne l'enquête d'Interbrand, chaque marque est évaluée par 1250 consommateurs sur la base de six piliers (authenticité, différenciation, pertinence, cohérence, compréhension, présence) (Interbrand, 2014).

Pour ce qui est de Deloitte, ce dernier évalue la performance réelle de la marque sur l'environnement par rapport à six autres piliers (gouvernance, opérations, transport et logistique, engagement des parties prenantes, produits et services, supply chain)

Au niveau des produits et des services, Deloitte examine le portefeuille de produits de l'entreprise et évalue les caractéristiques écologiques des produits,

A la suite des enquêtes effectuées par Deloitte et Interbrand, chaque marque reçoit un score de performance et un score de perception. Le Gap Score est obtenu en faisant la différence entre le premier et le second score. Un écart négatif signifie que la perception du public est plus grande que la performance réelle de l'entreprise, ce qui pourrait laisser penser que, dans certains cas, nous sommes en présence de greenwashing. Inversement, un écart positif souligne que la performance réelle est plus grande que la perception du public, impliquant que la société communique insuffisamment ou inefficacement sur les actions vertes qu'elle entreprend.

- **Indicateurs de l'OCDE**

Conçue par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), et relayée par le site de la Confédération helvétique, cette méthode s'articule autour du calcul d'indicateurs successifs en vue d'identifier comment les matériaux et les composants utilisés lors de la production influencent les performances environnementales, sociales et économiques tant des produits finis que de l'entreprise elle-même (Portail PME, 2014). Ces mesures doivent être réalisées à trois niveaux distincts détaillés séparément ci-après:

- Facteurs de production
- Processus opérationnels
- Produits finis

Parmi les outils cités ci-dessus, la méthode SBSC nous semble la plus pertinente, du fait qu'il intègre les indicateurs du développement durable dans les différents axes de performances de l'entreprise, et offre la possibilité de cinq modèles d'intégration des dimensions environnementales et sociales.

En résumé de cet article, nous avons décrit le contexte contraignant dans lequel évolue la grande distribution aujourd'hui, ensuite nous avons rappelé un certain nombre de concepts concernant le développement durable, le marketing durable, la grande distribution ; dans la deuxième partie on a fait le constat de l'écart entre les déclarations des responsables des grandes surfaces à travers les rapports annuels et la pratique du développement durable, en précisant quelques freins à l'application effective du développement durable. Dans la troisième partie on a présenté les facteurs clé de réussite pour l'intégration du développement durable dans la stratégie des enseignes de distribution, les outils de management, et les moyens d'actions, et en dernier lieu on a cité quelques outils de mesure des performances des grandes surfaces.

Conclusion

S'il est aujourd'hui nécessaire pour les marques, le développement durable doit répondre aux attentes exigeantes des consommateurs. Les négliger ou tenter d'y répondre par des actions de surface serait un piège fatal.

Cela implique un engagement rigoureux de la part de la direction des grandes surfaces, et l'intégration du concept de développement durable au sein de l'organisation, avec une démarche méthodique basée sur des objectifs clairs et des indicateurs de mesure précis.

Limites et perspectives de recherche

Globalement, des limites ou ambiguïtés se dégagent de cette recherche à savoir :

La quête de rentabilité à court terme par les responsables des grandes surfaces est contradictoire avec le développement durable, qui ne peut s'envisager qu'à moyen et long terme.

Le développement durable se limite souvent à la protection de l'environnement ; Une seule partie qui est la plus appliquées par la grande distribution, la partie la plus évidente et simple à mettre en œuvre, la plus médiatisée, qui génère les économies. En revanche, l'aspect social et éthique se résume à des audits effectués auprès des fournisseurs, surtout étrangers pour appliquer des sanctions éventuellement.

Nous constatons également un manque de recherche au niveau des indicateurs de mesure adapté au marketing durable dans le domaine de la grande distribution.

Enfin, nous soulignons que cette recherche est limitée à cause du manque de références dans le cadre de la distribution durable.

Ainsi, il s'avère nécessaire de :

Mettre en place de véritables indicateurs du développement durable appliqués à la grande distribution : L'analyse des pratiques des enseignes de distribution met en évidence la prédominance de certains indicateurs (sociaux et environnementaux) dans leurs 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.

Par ailleurs, l'analyse des outils de management favorisant le développement durable nous conduit à préconiser leur intégration en tant qu'indicateurs. 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.

Il nous semble pertinent de mettre en place des indicateurs spécifiques au développement durable (références des produits biologiques, produits sociaux...).

Références

- Adams C., Hill W.Y., Roberts C. (1998), Corporate Social Reporting Practices in Western Europe : Legitimizing Corporate Behaviour ? *British Accounting Review*.
- Bieker T., Gminder K.U. (2001), Towards a Sustainability Balanced Scorecard. Oikos Summer Academy.
- Capron M., Quairel F. (2003), Reporting Sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale, « Global Reporting Initiative », Actes du 24ème Congrès de l'AFC, Louvain-La-Neuve, mai.
- Cédric Ducroc, 2002, La nouvelle distribution, Edition Dunod.
- Christian Brodhag, (2000), « Information, Gouvernance et Développement Durable », *International Political Science Review*.
- Epstein M., Wisner P. (2001), Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability, *Environmental Quality Management*, Winter: 1-10.
- Figge F., Hahn T., Wagner S., Wagner M. (2002), The Sustainability Balanced Scorecard – Linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*.
- Friedman A., Miles S. (2001), Socially Responsible Investment and Corporate Social and Environmental Reporting in the UK : an exploratory Study, *British Accounting Review*.
- Gérard MERMET, Francoscopie 2003 – pour comprendre les français, Editions Larousse.
- Gro Harlem Brundtland, Rapport «Notre avenir à tous» soumis à l'Assemblée nationale des Nations Unies en 1986,

- Igalens J. et Joras M. (2002), La Responsabilité sociale de l'entreprise. Ed d'organisation.
- Jacques LENDREVIE et Julien LEVY, Marketing et développement durable : transformation ou récupération ?, Mercator 10e édition 2013.
- Jean - Jacques LEHU, 2012, L'encyclopédie du marketing commentée et illustrée, Editions Eyrolles.
- Jean Soumagne, Arnaud Gasnier, Michaël Pouzenc, 2004, Commerce et développement durable. Historiens et géographes, Association des professeurs d'histoire et de géographie.
- Johnson S. (1998), Identification of Environmental Performance Indicators : Application of the Balanced Scorecard Approach, Summer: 35-41.
- Kaplan R., Norton D. (1998), Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, Paris.
- Kaplan R., Norton D. (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, Paris.
- Lavorata L., Morin-Delerm S. et Pierre F. (2008), Les rapports de développement durable de deux majors de la grande distribution : comparaison des discours de Wal-Mart et Carrefour, Congrès du RIODD,
- Lorino Ph. (2001), Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'Organisation, Paris.
- Moati Philippe (2001), L'avenir de la Grande Distribution, Odile Jacob.
- Naro Gérald, Noguera Florence. (2008), « L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecards » », Revue de l'organisation responsable.
- Niskala M., Pretes M. (1995), Environmental Reporting in Finland: a note of the use of annual reports, Accounting, Organizations and Society.
- Pérez R. (2003), La gouvernance de l'entreprise. Paris : La découverte, Coll. Repères.
- Igalens J. et Joras M. (2002), La Responsabilité sociale de l'entreprise. Ed d'organisation.
- Sophie Morin-Delerm, Nicolas Cuzacq, Laure Lavorata, October 2007, L'instrumentalisation du rapport développement durable par le marketing : l'exemple de la grande distribution, researchgate.
- Thierry P. (2005), Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise : entre civisme et cynisme, Décisions Marketing.
- Wagner T., Bicen P. et Hall R.Z. (2008), The dark side of retailing : towards a scale of corporate social irresponsibility, International Journal of Retail and Distribution Management,
- Zingales F., Hockerts K. (2003), Balanced Scorecard and Sustainability: examples from literature and practice, INSEAD, Working Paper Series, Center for the Management of Environment.