

**LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET L'ENTREPRISE :  
QUELLE RESPONSABILITE ENVERS QUELLES PARTIES  
PRENANTES ? - LES CAS MIGROS ET COOP SUR  
LE MARCHE AGROALIMENTAIRE SUISSE**

**Anne-Marie BOCQUET (\*)**

**Note de Recherche n° 10-20**

**Mai 2010**

(\*) PRAG, Docteur, Université de Savoie, IREGÉ

---

**Le développement durable et  
l'entreprise : quelle responsabilité  
envers quelles parties prenantes ?  
- Les cas MIGROS et COOP sur  
le marché agroalimentaire suisse**

---

**Proposition de communication  
pour la Journée Développement  
durable et Entreprise de l'AIMS,  
Paris, mai 2010**

---

**Anne Marie Bocquet  
Université de Savoie, France  
PRAG Docteur  
IMUS / IREGE**

4 ch. de Bellevue  
BP 80 439 - 74 944 Annecy-le-Vieux  
Cedex  
[Anne-Marie.Bocquet@univ-savoie.fr](mailto:Anne-Marie.Bocquet@univ-savoie.fr)  
Tel : 04 50 09 24 27 / 24 00

---

Résumé

Dans la littérature managériale, l'intérêt accordé par les entreprises au développement durable est associé au concept de responsabilité (RSE). Le cadre théorique des parties prenantes permet de justifier cette responsabilité de l'entreprise dans le développement durable, et de préciser envers qui l'entreprise est responsable. Cette approche fait cependant l'objet de plusieurs débats, liés à la prise en compte des intérêts de la nature, et au rôle de l'éthique / de l'intérêt économique, pour justifier l'intérêt accordé aux parties prenantes.

Deux cas, les enseignes de distribution suisses MIGROS et COOP, très engagées dans le développement durable, permettent de comprendre la façon dont ces distributeurs perçoivent leur responsabilité. A partir d'une méthodologie qualitative, on peut montrer le rôle de la responsabilité des deux entreprises envers leurs parties prenantes et la nature, pour comprendre leur proactivité sur le plan environnemental. Deux formes de responsabilité, dans la relation entre les entreprises et leurs producteurs, sont mises en évidence.

Mots clés : développement durable, responsabilité de l'entreprise (RSE), agroalimentaire, parties prenantes

## **Le développement durable et l'entreprise : quelle responsabilité envers quelles parties prenantes ? - Les cas MIGROS et COOP sur le marché agroalimentaire suisse**

L'intérêt accordé actuellement au développement durable explique l'attention, dans la littérature managériale, au concept de responsabilité de l'entreprise (RSE). L'approche des parties prenantes permet de justifier cette responsabilité de l'entreprise dans le développement durable, et de préciser envers qui l'entreprise est responsable. Ce cadre théorique élargit la représentation des objectifs de l'entreprise, puisque les dirigeants tiennent compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes (et pas seulement ceux des actionnaires) (MERCIER, 2006). Cette approche permet d'expliquer la prise en compte des préoccupations environnementales dans la stratégie, et constitue la référence principale des travaux récents sur le développement durable (voir par exemple STEAD et STEAD, 2000 ; KAISER et FORSBERG, 2001 ; WHEELER et al., 2003 ; MARTINET, 2006).

L'approche par les parties prenantes fait cependant l'objet de plusieurs débats, liés à la prise en compte des intérêts de la nature (LAURIOL, 2004 ; BAZIN, 2006), et au rôle de

l'éthique / l'intérêt économique, pour justifier l'intérêt accordé aux parties prenantes (MERCIER, 2006). Deux perspectives alternatives peuvent être distinguées au sein de l'approche par les parties prenantes, l'une centrée sur des préoccupations éthiques, l'autre sur le profit (DONALDSON et PRESTON, 1995 ; MERCIER, 2006). Sur un plan empirique, il est pertinent d'observer des cas concrets d'entreprises, confrontées aux enjeux de développement durable et de responsabilité.

Le secteur agroalimentaire constitue un contexte d'application intéressant de ces réflexions, car il est concerné au premier chef par les enjeux de développement durable ; le secteur est confronté à d'importants problèmes environnementaux, liés au fonctionnement actuel du système agroalimentaire qui génère des externalités négatives (RASTOIN, 2006 ; MOLETTA, 2006). La prévention de la pollution (liée par exemple au transport des denrées) et la recherche de modes d'agriculture plus durables figurent parmi les priorités.

Deux cas choisis dans le secteur agroalimentaire, les deux plus grosses enseignes de distribution en Suisse, MIGROS et COOP, permettent de comprendre la façon dont ces distributeurs perçoivent leur responsabilité. La Suisse peut être considérée comme un modèle, en

Europe, en matière de développement des modes de production agricole durables (avec la production intégrée et la production biologique). Les deux distributeurs, très engagés dans le développement durable, jouent un rôle proactif sur le plan environnemental, au niveau de la Suisse. Une méthodologie qualitative permet d'analyser la stratégie des deux enseignes en matière de développement durable, et le rôle de la responsabilité de ces entreprises, envers leurs parties prenantes ou la nature, pour expliquer leur proactivité.

La 1<sup>ère</sup> partie de notre article est consacrée au cadre théorique, qui concerne la responsabilité des entreprises envers le développement durable, leurs parties prenantes et la nature (1.); la 2<sup>ème</sup> partie présente le contexte de l'étude et la méthodologie suivie (2.); la dernière partie développe et discute les résultats de l'analyse des deux cas (3.).

## **1. La responsabilité des entreprises envers le développement durable, leurs parties prenantes et la nature**

Après avoir présenté le concept de développement durable et le rôle des entreprises (1.1.), nous envisagerons la responsabilité des entreprises dans ce contexte, une responsabilité envers les parties prenantes et la nature (1.2.), avant de présenter les deux approches proposées

par le cadre théorique des parties prenantes (1.3.).

### **1.1. Le développement durable et la responsabilité des entreprises**

Le développement durable a été défini en 1987 dans le rapport BRUNTLAND (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement) : c'est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (WCED, 1987). Cette définition s'est imposée après plusieurs décennies de réflexion sur le lien entre les activités économiques et l'environnement (VAILLANCOURT, 1998, 2004). On peut citer par exemple, dans les années 70, les travaux du Club de Rome (MEADOWS et al., 1972), ou encore le concept d'écodéveloppement, développé par SACHS et STRONG (SACHS, 1980 ; SACHS et al., 1981). Le développement durable est généralement décliné en trois volets : le progrès économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement. Ces trois piliers s'imposent progressivement, dans la foulée du 2<sup>ème</sup> Sommet de la Terre à Rio (1992) (SEBASTIEN et BRODHAG, 2004), mais la très grande majorité des travaux de réflexion autour du développement durable se concentrent sur le volet écologique (PERSAIS, 2004).

Les entreprises sont concernées au premier chef par le développement durable, car elles peuvent jouer un rôle clé pour l'atteindre (SCHMIDHEINY, 1992 ; SHRIVASTAVA, 1995). De ce fait, l'entreprise peut être tenue comme responsable de l'impact de ses activités<sup>1</sup>, et poussée à assumer sa responsabilité dans le développement durable. Parler d'entreprise responsable signifie qu'on considère que «les entreprises ont un rôle à jouer dans l'obtention d'un développement durable, et qu'elles peuvent gérer leurs opérations de manière à stimuler la croissance économique et renforcer la compétitivité tout en garantissant la protection de l'environnement et en promouvant la responsabilité sociale» (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004)<sup>2</sup>. En Europe, on assimile la responsabilité de l'entreprise et le concept de développement durable ; la responsabilité se décline donc sur les plans économique, sociaux et environnementaux (CAPRON, 2003 ; CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004 ; PEREZ, 2005). Aussi le terme de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), le plus couramment utilisé, est source de confusion car la responsabilité de l'entreprise ne se limite pas au domaine

---

<sup>1</sup> Cette idée n'est pas nouvelle ; on peut faire remonter l'origine des débats contemporains autour de la responsabilité des entreprises aux travaux de BOWEN (1953).

<sup>2</sup> d'après les définitions des nations Unies et de l'Union Européenne.

social ; on peut plutôt parler de responsabilité sociétale (SAINTENY, 2005), ou globale (PEREZ, 2003).

## **1.2. La responsabilité de l'entreprise, envers les parties prenantes ou la nature ?**

---

Pour justifier et comprendre la responsabilité de l'entreprise dans le développement durable, on peut faire référence au rôle des parties prenantes, une approche formalisée par la théorie des parties prenantes (TPP)<sup>3</sup>. L'entreprise est considérée comme un système ouvert en relation avec de multiples parties prenantes (PP), dont elle doit prendre en compte les intérêts pour atteindre ses objectifs. La TPP s'oppose à une approche centrée sur le seul intérêt des « stockholders » (les actionnaires de l'entreprise), et insiste sur le rôle de l'ensemble des « stakeholders »<sup>4</sup>. Un acteur « partie prenante » possède un intérêt dans l'entreprise, il s'agit de "tout groupe ou individu identifié, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation" (FREEMAN et REED, 1983). Aux actionnaires, il faut ajouter les salariés, les fournisseurs, les clients, les associations de consommateurs ou de protection de

---

<sup>3</sup> Pour une présentation exhaustive de la littérature sur la théorie des parties prenantes, voir les revues de la littérature réalisées par MERCIER (2001, 2006).

<sup>4</sup> De « stake » enjeu ou intérêt ; « stakeholder » peut être traduit par « porteur d'enjeu » ou « porteur d'intérêt », par analogie à « porteur de part », pour faire référence au jeu de mot en langue anglaise.

l'environnement, les médias, les concurrents, les pouvoirs publics ... et autres groupes d'intérêt. Le concept de partie prenante est ancien<sup>5</sup>, mais la théorie est encore en phase de développement (MERCIER, 2006). Les travaux de FREEMAN (1984), ou encore de MARTINET (1984), ont permis d'intégrer le concept de stakeholder à la définition des objectifs stratégiques de l'organisation et au management stratégique (MERCIER, 2006).

La TPP permet de préciser la notion de responsabilité en définissant envers qui l'entreprise est responsable ; dans cette approche, on considère que l'entreprise est responsable envers l'ensemble de ses parties prenantes. Ainsi, si certaines parties prenantes sont touchées par les impacts environnementaux de l'entreprise ou concernées par le développement durable (riverains, associations de protection de l'environnement, pouvoirs publics...), cela justifie l'intérêt accordé par l'entreprise à ces problématiques. La TPP rencontre néanmoins des limites pour justifier la responsabilité de l'entreprise envers l'environnement naturel et dans le développement durable. LAURIOL (2004) considère que le développement durable est porteur d'une exigence morale qui

dépasse largement la logique de la TPP, fondée sur la recherche d'intérêts communs et le compromis. On peut en particulier souligner les limites de cette approche pour appréhender la responsabilité envers l'environnement naturel et la spécificité de la nature, qu'on ne peut pas considérer uniquement par le biais des attentes formulées par les parties prenantes (BALLET et BAZIN, 2004 ; BAZIN, 2006). Quelques travaux suggèrent d'élargir ce cadre théorique, en prenant en considération l'environnement naturel, soit en considérant la nature comme une partie prenante (STARIK, 1995 ; STEAD et STEAD, 2000), soit en intégrant le point de vue des « parties intéressées »<sup>6</sup> (par exemple les ONG ou les milieux scientifiques, dans le débat sur le climat) (BAZIN, 2006), ou encore en concevant la responsabilité globale de l'entreprise à partir des biens communs (qualité de l'air, des eaux, ressources vivrières, biodiversité...) (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004).

### **1. 3. Deux approches de la théorie des parties prenantes : une version instrumentale et une version normative**

On distingue plusieurs approches au sein de la TPP, en fonction de la justification avancée pour prendre en

---

<sup>5</sup> le terme est apparu pour la première fois en 1963 au Stanford Research Institute (FREEMAN, 1984).

---

<sup>6</sup> Ce ne sont pas des parties prenantes au sens strict du terme car elles n'interagissent pas avec l'entreprise.

considération les parties prenantes : une version instrumentale (qui renvoie au lien entre la prise en compte des parties prenantes et la performance) et une version normative (qui renvoie à des justifications éthiques) (DONALDSON et PRESTON, 1995 ; MERCIER, 2006). Dans l'approche instrumentale de la TPP la gestion stratégique des PP n'est qu'un moyen pour améliorer la performance et la création de valeur actionnariale (MERCIER, 2001) ; l'éthique n'est pas fondamentale. Au contraire, dans l'approche normative, les intérêts de toutes les PP ont une valeur intrinsèque, indépendamment de l'impact sur le profit (DONALDSON et PRESTON, 1995). La prise en compte des parties prenantes formalise alors une approche de l'éthique du dirigeant et de la responsabilité de l'entreprise ; d'ailleurs la TPP est désormais la référence théorique centrale des travaux anglo-saxons qui portent sur l'éthique organisationnelle et la RSE (MERCIER, 2001, 2006 ; GOND et MERCIER, 2006).

La TPP constitue donc un cadre théorique qui vise à intégrer à la fois les enjeux en matière de profit et les enjeux éthiques (FREEMAN, 1994), ce qui n'est pas sans poser d'importants problèmes conceptuels (GOND et MERCIER, 2006). En effet, l'approche normative remet en cause la représentation traditionnelle de l'entreprise et de ses objectifs (une vision

« partenariale » contre la vision « actionnariale » de la gouvernance de l'entreprise ; voir MARTINET et REYNAUD, 2001 ; MARTINET, 2002), ce qui est loin de faire l'unanimité (MERCIER, 2001 ; GOND et MERCIER, 2006). L'approche « stakeholders » n'a pas vraiment réussi à s'imposer comme une théorie alternative de l'entreprise et de ses buts, face à la vision traditionnelle « stockholders », notamment parce que ses implications managériales restent très floues<sup>7</sup> (MERCIER, 2001 ; GOND et MERCIER, 2006). Pourtant, le management stratégique se situe forcément dans le cadre d'une « stakeholder theory » de l'entreprise, puisqu'il faut se préoccuper du contenu même des choix fondamentaux dans l'entreprise (MARTINET et REYNAUD, 2004 ; MARTINET, 2006).

De façon plus générale, il existe de nombreux débats autour de la reconnaissance du rôle de l'éthique et la responsabilité dans le management. Les travaux fondateurs de BOWEN (1953), qui vont influencer profondément la conception de la RSE, placent l'éthique au point de départ de la réflexion sur la responsabilité sociale de l'entreprise. A l'inverse, pour FRIEDMAN (1962), les

---

<sup>7</sup> Par exemple parce qu'il est difficile de hiérarchiser les attentes des parties prenantes ; à l'extrême, on peut voir la TPP comme une « théorie de l'agence généralisée » (GOND et MERCIER, 2004).

chefs d'entreprise n'ont pas d'autre responsabilité que d'assurer le maximum de profits aux actionnaires. Ces travaux influencent les recherches actuelles orientées autour de la RSE. A l'opposé de la logique de FRIEDMAN, le courant anglo-saxon « Business Ethics » affirme l'existence d'une responsabilité morale des entreprises à l'égard de la société, et postule que l'entreprise est capable de distinguer le bien et le mal (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004). Entre ces deux extrêmes, le courant « Business and Society » et le courant « Social Issue Management » justifient l'attention portée à la RSE par l'idée que ce qui est bon pour l'entreprise est également bon pour la société (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004).

La TPP, avec ses deux approches, cherche à intégrer ces points de vue divergents, ce qui n'apparaît pas simple. Sur le plan managérial, il est pertinent de bien distinguer ces deux perspectives, instrumentale et normative. D'ailleurs, si on reprend la définition des parties prenantes présentée plus haut ("tout groupe ou individu identifié, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation"), on voit que la perspective instrumentale concerne les groupes qui peuvent affecter les objectifs de l'entreprise, alors que la perspective normative concerne les parties prenantes

qui peuvent être affectées par l'organisation.

## **2. Présentation du contexte de l'étude de cas et de la méthodologie suivie**

Après avoir justifié le choix du secteur agroalimentaire, particulièrement concerné par le développement durable, comme contexte de notre étude (2.1.), nous présenterons les deux cas choisis, les enseignes suisses MIGROS et COOP (2.2.) avant de développer la méthodologie suivie (2.3.).

### **2.1. Le contexte de l'étude : le secteur agroalimentaire et le développement de modes d'agriculture durable**

---

Le secteur agroalimentaire est concerné au premier chef par les enjeux de développement durable car il tire ses produits de la nature ; pour atteindre un développement agroalimentaire durable, il faut des modèles de production respectueux de l'environnement, efficaces sur le plan économique et socialement responsables (RASTOIN, 2004, 2005 ; PIERRE et al., 2008). Or le fonctionnement actuel du système alimentaire, basé sur le modèle de production « agro-industriel », génère des externalités négatives importantes, notamment sur le plan environnemental (RASTOIN, 2006). Les enjeux écologiques sont importants, aussi bien au niveau de la consommation et des risques alimentaires



(résidus de pesticides chimiques dans les produits, par exemple), qu'au niveau de la production (consommation d'eau, effluents, déchets, rejets...) (voir par exemple MOLETTA, 2006 ; BERGADAA et URIEN, 2006). L'utilisation d'engrais et de pesticides chimiques, liée à l'agriculture intensive, est particulièrement préoccupante, aussi bien au niveau des risques pour la santé que de la pollution des sites agricoles.

Plusieurs démarches, alternatives à la production intensive, cherchent à répondre aux enjeux environnementaux auxquels est confronté le secteur agroalimentaire, et évoluer vers des modes d'agriculture plus durable : on peut citer la production intégrée, biologique, ou encore les filières agricoles de proximité. La Suisse apparaît comme un modèle, en Europe, en matière de promotion de ces modes d'agriculture durable.

- La production intégrée vise à une utilisation raisonnée des engrais et pesticides chimiques, associée à la lutte biologique contre les ravageurs, avec des mesures pour réguler ces populations (FERRON, 1999 ; PERVANÇON et BLOUET, 2002). Ce mode de production, qui cherche à assurer une agriculture viable sur le long terme et à limiter les intrants extérieurs à l'exploitation, est

probablement la démarche la plus proche d'une « agriculture durable » (PERVANÇON et BLOUET, 2002 ; ROGER, 2002)<sup>8</sup>. En Suisse, la production intégrée s'impose comme le standard de l'agriculture car c'est un critère exigé pour obtenir les subventions de l'Etat dans le cadre des Prestations Ecologiques Requises ; plus de 98 % des exploitations en Suisse sont exploitées en respectant les règles de la production intégrée (ou celles de l'agriculture biologique, plus exigeantes)<sup>9</sup>. Bien qu'elle soit de fait le standard des exploitations en Suisse, la production intégrée est indirectement valorisée sur certains produits qui garantissent une origine suisse ou régionale.

- La production biologique refuse l'emploi de tout pesticide ou produit phytosanitaire de synthèse<sup>10</sup> ; elle privilégie la lutte biologique, et cherche à nourrir le

---

<sup>8</sup> Voir aussi site internet de l'OILB (Organisation Internationale de Lutte Biologique et Intégrée) <http://www.iobc-wprs.org/>

<sup>9</sup> Site internet Suisse Garantie <http://www.suissegarantie.ch/index.cfm/fuseaction/show/path/1-235.htm>

<sup>10</sup> Cette rigueur invite à considérer que l'agriculture biologique relève d'une approche radicale du principe de précaution, concernant les dommages potentiels des substances chimiques pour l'homme et l'environnement naturel (POIROT et BOCQUET-YVEN, 2007).

sol plutôt que la plante, pour conserver sa fertilité. Elle favorise des exploitations de petite taille, l'autosuffisance de l'exploitation, la biodiversité, refuse les OGM et limite le recours aux médicaments vétérinaires (en ce qui concerne l'élevage). En Suisse, les produits biologiques sont réglementés par l'Ordonnance Fédérale Biologique de 1997 qui définit des règles minimales pour la production biologique ; les labels privés qui respectent au moins ces exigences (mais peuvent aller au-delà) sont reconnus. Avec 11,4 % de la SAU en production biologique en 2008 (BIO SUISSE, 2009), la Suisse est parmi les leaders dans ce domaine en Europe et au niveau mondial (AGRIDEA, 2008).

- Les filières de produits de proximité (produits régionaux par exemple) représentent également des démarches de production durable, puisqu'ils permettent de réduire les transports et donc les émissions de gaz à effet de serre.

Ces démarches, qui concernent la réduction de l'impact environnemental des produits, doivent être associées à de mesures de prévention de la pollution, pour réduire l'impact environnemental des sites de production ou de distribution de

l'entreprise (HART et MILSTEIN, 1995, 2003). La prévention de la pollution permet de réduire les émissions polluantes (émissions de gaz à effet de serre, rejets...) et les consommations (d'énergie ou de matières). En associant des mesures de prévention de la pollution, de management éco-responsable du produit sur son cycle de vie, et une perspective globale et de long terme sur la réduction des impacts environnementaux de l'entreprise, on peut prétendre à une stratégie de développement durable (au sens de HART et MILSTEIN, 1995, 2003).

## **2.2. Les cas choisis pour illustrer la responsabilité des entreprises du secteur agroalimentaire dans le développement durable : les distributeurs suisses MIGROS et COOP**

---

L'objectif de l'étude menée est l'analyse de la responsabilité de l'entreprise et de son rôle dans une politique de développement durable, à partir de deux cas : les enseignes leaders de la distribution suisse, MIGROS et COOP. Ces deux distributeurs font preuve d'un engagement ancien dans le développement durable, et ont joué un rôle dans le développement des modes de production durables en Suisse.

MIGROS est le leader de la distribution suisse avec 28,6 % de parts du marché alimentaire (Rapport annuel, 2008,

p. 146), sur un marché oligopolistique<sup>11</sup>. L'entreprise est une coopérative de consommateurs qui affiche une conscience environnementale et sociale forte, reconnue et ancienne<sup>12</sup> (Chronique MIGROS 1925-2002). En 2007, l'agence de rating Oekom Research a qualifié MIGROS de distributeur le plus engagé du monde pour ce qui est de la promotion du développement durable<sup>13</sup>. Sur le plan de l'agriculture durable, MIGROS s'est engagé dès les années 70 dans la promotion de la production intégrée (PI), avec l'ambition d'encourager les producteurs à utiliser le moins possible d'intrants chimiques (Chronique MIGROS 1925-2002). La PI devient le standard de l'agriculture suisse dans les années 80, évolution à laquelle MIGROS a très largement participé en intégrant les groupes de travail des pouvoirs publics sur les normes agricoles. A l'heure actuelle, MIGROS s'affiche toujours comme un promoteur de la production intégrée et d'une agriculture de proximité, en valorisant les produits suisses et régionaux

---

<sup>11</sup>COOP et MIGROS détiennent à eux deux près de 50 % du marché de l'alimentaire suisse, le reste du marché se répartissant entre quelques distributeurs beaucoup plus petits (Volg, Spar, Manor...).

<sup>12</sup> Avec notamment, dès sa création en 1925, l'ambition de proposer des prix bas, mais aussi de privilégier l'information du consommateur, le progrès pour les salariés, et l'implication citoyenne (Chronique MIGROS 1925-2002).

<sup>13</sup> Voir aussi l'étude du WWF suisse, qui distingue MIGROS au sein de la distribution suisse (WWF, 2006).

(label TerraSuisse<sup>14</sup>, programme Genève Terre Avenir ...) (Rapport Développement durable, 2008 ; Rapport annuel, 2008). MIGROS propose également une offre de produits biologiques (label Migros Bio). Par ailleurs, l'enseigne mène une politique de prévention de la pollution (avec notamment des objectifs en matière de transport et d'émission de CO<sub>2</sub>), et affiche son engagement pour le développement durable (voir les Rapports de Développement Durable ou les Rapports Annuels).

Le cas MIGROS est particulièrement intéressant, tout d'abord par l'ancienneté de sa politique de développement durable. En particulier, la démarche engagée sur le créneau de la production intégrée fait de MIGROS un précurseur en matière de maîtrise des impacts environnementaux agricoles, en Suisse et même en Europe. Par ailleurs, le poids de MIGROS en Suisse en fait une référence pour toute l'économie nationale. L'entreprise assume un rôle de leader, en Suisse, sur le plan environnemental, (avec le développement de la production intégrée dans les années 80, et maintenant

---

<sup>14</sup> TerraSuisse a été lancé en collaboration avec IP-Suisse et l'Association suisse des paysans pratiquant la PI ; à la mise en avant des produits suisses, le label ajoute une dimension écologique (respect de la PI et promotion de la biodiversité avec des espaces plus importants réservés à la faune et la flore).

concernant les grands dossiers actuels : air, transports, déchets...).

COOP est la 2<sup>ème</sup> enseigne de distribution suisse, avec plus de 20 % de parts du marché alimentaire (site internet COOP ; Comptes annuels et rapport financier), ce qui en fait le principal challenger de MIGROS. COOP est une coopérative de consommateurs, qui affiche son engagement pour l'environnement et le développement durable (Rapport sur le développement durable, 2008 ; site internet COOP)<sup>15</sup>. A l'heure actuelle, COOP est le premier distributeur de produits biologiques en Suisse, et s'impose comme le leader sur ce créneau face au géant MIGROS. La gamme Coop Naturaplan, lancée en 1993, détient 50 % du marché des produits biologiques en Suisse en 2008 (BIO SUISSE, 2009) ; cette gamme utilise le label Bourgeon développé par l'association Bio Suisse (qui regroupe les producteurs biologiques suisses). Grâce à cet engagement, COOP détient la notoriété la plus forte auprès des consommateurs sur le créneau de l'écologie, face à son concurrent MIGROS pourtant pionnier en matière de modes de production agricole durable. L'engagement de COOP sur le créneau de l'agriculture biologique a aidé au développement de cette forme

---

<sup>15</sup> Voir aussi l'étude menée par le WWF suisse, qui distingue COOP et MIGROS au sein de la distribution suisse (WWF, 2006).

d'agriculture en Suisse (11,4 % de la SAU en 2008)<sup>16</sup> ( BIO SUISSE, 2009 ; site internet COOP). Plus globalement, COOP affiche son engagement pour l'environnement et le développement durable<sup>17</sup>, et se fixe des objectifs en matière de réduction de ses émissions de CO<sub>2</sub> (voir les Rapports de Développement durable et les Rapports annuels).

L'intérêt du cas COOP tient tout d'abord au succès commercial de la gamme de produits biologiques Naturaplan, qui fait de COOP l'un des plus grands distributeurs de produits biologiques au monde. Par ailleurs, l'importance accordée par l'entreprise à l'agriculture biologique se traduit par un véritable engagement pour le développement de cette forme de production en Suisse, grâce à un soutien commercial et financier et un partenariat avec les producteurs biologiques suisses.

### **2.3. Présentation de la méthodologie suivie**

---

L'engagement dans le développement durable et la responsabilité de ces deux enseignes ont été analysés à partir d'entretiens menés dans le cadre d'une méthodologie qualitative par étude

---

<sup>16</sup> Ce qui fait de la suisse le 3<sup>ème</sup> pays européen sur le plan de la part de la Surface Agricole Utile consacrée à l'agriculture biologique (AGRIDEA, 2008).

<sup>17</sup> La protection de l'environnement est inscrite dans les statuts de l'entreprise comme cause méritant d'être soutenue depuis 1973.

de cas. Le recours à l'analyse de cas est particulièrement justifié lorsqu'on cherche une compréhension fine des phénomènes observés, qui intègre le rôle du contexte local (WACHEUX, 1996 ; MILES et HUBERMAN, 2003). Les études de cas menées sont à visée descriptive et explicative (voir YIN, 2003 b). La sélection des cas a privilégié le potentiel de découverte (voir HLADY RISPAL, 2002), ce qui explique le choix de deux enseignes qui font preuve d'un engagement ancien dans les modes de production alimentaire durables, avec des choix différents.

En ce qui concerne le recueil des données, un recours à des sources diversifiées permet d'assurer une triangulation (voir WACHEUX, 1996 ; HLADY RISPAL, 2002 ; YIN, 2003 a). L'analyse des deux cas a été menée principalement à partir de 16 entretiens<sup>18</sup> semi-directifs, (entretiens enregistrés, d'1h30 en moyenne), complétés par l'analyse de documents internes et externes et par l'observation directe<sup>19</sup>. Le recours aux entretiens semi-directifs permet d'appréhender la perception du sujet par

les acteurs de terrain, et de recueillir des verbatims (WACHEUX, 1996 ; HLADY RISPAL, 2002). L'observation directe et les sources documentaires permettent de compléter et relativiser les éléments des entretiens.

Les entretiens ont été menés auprès des responsables de la politique de développement durable, des responsables des filières d'agriculture durable, ainsi que des acteurs proches du terrain (dans les magasins), et également des producteurs (fournisseurs engagés dans l'agriculture biologique ou la production intégrée, représentants de Bio Suisse). Les entretiens portent sur la stratégie menée par l'enseigne en matière de développement durable, les relations avec les parties prenantes et la responsabilité de l'entreprise.

L'analyse des données et l'élaboration des résultats (qui constitue un travail lourd dans la méthode des cas, compte tenu du volume de données recueillies), a impliqué une codification des données et le respect de certains principes d'analyse (par exemple un effort de contextualisation des données) (WACHEUX, 1996 ; HLADY RISPAL, 2002 ; MILES et HUBERMAN, 2003). Dans le cas d'une étude multi-sites, l'analyse des données et l'élaboration des résultats implique une première analyse de cas intra-site, suivie d'une analyse inter-

---

<sup>18</sup> Les entretiens représentent en général la source de données privilégiée dans les études de cas.

<sup>19</sup> Sources documentaires : rapports de développement durable, sites internet, données concernant les labels utilisés, documents publicitaires, informations diffusées par les producteurs.... Observation directe : visites de magasins, formations internes sur les labels, présentations des entreprises à des journées de recherche...

sites, dont l'objectif est de comparer les cas (MILES et HUBERMAN, 2003).

### **3. Le rôle de la responsabilité et des parties prenantes dans une stratégie de développement durable - Les cas MIGROS et COOP sur le marché agroalimentaire suisse**

L'analyse des résultats est présentée en cinq étapes : les stratégies de développement durable menées par les deux enseignes (3.1.), puis la responsabilité dans le développement durable assumée par MIGROS et COOP (3.2.), une responsabilité envers les parties prenantes et la nature (3.3.), qui se concrétise par deux formes de responsabilité avec les producteurs (3.4.). Enfin, nous présenterons une discussion des résultats (3.5).

#### **3.1. Les stratégies de développement durable menées par MIGROS et COOP**

##### **▪ Des démarches de prévention de la pollution et de réduction de l'impact environnemental des produits**

Les deux enseignes mènent une stratégie orientée autour du développement durable, avec des démarches de prévention de la pollution et de management éco-responsable du cycle de vie (au sens de HART et MILSTEIN, 1995, 2003).

- Sur le plan de la prévention de la pollution, les deux distributeurs orientent leurs efforts sur la

réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, avec des efforts en matière de transport et la réduction de la consommation énergétique des magasins<sup>20</sup>. Par ailleurs, MIGROS et COOP sont engagés dans la réduction des emballages<sup>21</sup> et la maîtrise des consommations.

- Au niveau des produits, les deux enseignes proposent une large gamme de produits labellisés, avec une plus value écologique ou sociale, en cherchant à différencier leurs offres respectives. En ce qui concerne l'offre alimentaire, MIGROS et COOP sont tous deux engagés dans le développement de modes d'agriculture durable. MIGROS privilégie la production intégrée et les produits de proximité<sup>22</sup> (labels suisses et régionaux, label M Engagement). COOP privilégie les produits biologiques (label Naturaplan), en développant la gamme (spécialités régionales, variétés anciennes).

---

<sup>20</sup> En appliquant par exemple le standard Minergie (label suisse des bâtiments basse consommation énergétique) aux magasins.

<sup>21</sup> MIGROS est engagé de longue date dans l'utilisation de caisses réutilisables avec les fournisseurs.

<sup>22</sup> L'enseigne propose également une offre de produits biologiques, équitables, de pêche responsable...

« **L'engagement de Migros en faveur de l'homme, des animaux et de la nature a une longue tradition. La marque faitière Engagement a été créée en 2003, afin de simplifier la visibilité et la communication à l'intention des clients.** » (Responsable M Engagement MIGROS)

« **(La production intégrée) c'est de l'agriculture qui..., sans être bio jusqu'au bout, ménage l'environnement, ménage le produit... C'était notre ancien programme M Sano lancé dans les années 60, qui vise à une agriculture saine mais pas forcément dogmatique ou jusqu'au-bout-iste.** » ; « **Par ailleurs, on doit favoriser la production locale.** » (Responsable Logistique Environnement MIGROS Genève)

« **Un des objectifs du label Terre Avenir, c'est le développement durable, par rapport à la proximité, éviter des frais de transport, la pollution...** » (Responsable Filière Produits Agricoles MIGROS Genève)

Grâce à sa gamme Naturaplan lancée en 1993, qui affiche un taux de notoriété assistée de 89 % en Suisse (Etudes de marché COOP), **COOP s'impose comme le leader des produits biologiques sur le marché Suisse, et l'un des plus grands distributeurs de produits biologiques au monde.** (COOP Naturaplan, 2005; Rapport sur les activités du groupe et sur le développement durable 2008; Site internet COOP).

La gamme Naturaplan est en développement constant depuis 1993 (nombre de références, CA); **depuis 2004, COOP propose par exemple des spécialités régionales biologiques** (COOP Naturaplan : 10 ans déjà, 2003)

« **On a voulu cette agriculture, parce qu'on a voulu des produits agricoles qui sont sains, naturels, durables, et qui sont produits dans la proximité.** » (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)

#### ▪ **Des politiques proactives**

MIGROS et COOP adoptent une attitude très proactive sur le plan environnemental. MIGROS, leader de la distribution, l'une des plus grandes entreprises en Suisse, se veut d'être proactif et exemplaire en matière de développement durable. Pour COOP, la proactivité se manifeste avant tout sur l'agriculture biologique, qui représente un créneau stratégique majeur et un atout concurrentiel pour l'entreprise.

« **Pour nous, (l'environnement) ça a toujours été une opportunité, on ne l'a jamais considéré comme une menace.** » ; « **Il y a la prise de conscience du citoyen, mais pour nous, on a parfois précédé cette prise de conscience.** » ; « **Dans le domaine de la distribution, on est la référence en politique environnementale.** » ; « **L'idée c'est de dire : nous sommes les leaders car nous avons une éthique et une conscience sociale qui fait qu'on va de l'avant là-dedans.** » (Responsable Logistique Environnement MIGROS Genève)

« **COOP a eu la vision de dire : le bio, c'est un pilier fondamental de notre image, de notre entreprise.** (...) Ils ont mis toutes les ressources et ils ont dépassé la MIGROS, en faisant une stratégie conséquente avec toutes les ressources. » (Chef de produit Bio Suisse<sup>23</sup>)

<sup>23</sup> Bio Suisse est l'association qui regroupe les producteurs biologiques en Suisse.

## ■ Des démarches globales

Les démarches engagées par MIGROS et COOP sur le plan environnemental adoptent une perspective globale, tout d'abord en intégrant le volet social dans la maîtrise des impacts environnementaux, et enfin en impulsant une dynamique à l'ensemble du marché, sur le plan environnemental ; pour MIGROS, c'est par la participation aux groupes de travail de l'Etat (standard production intégrée, déchets, transports...); pour COOP, c'est par l'engagement dans l'agriculture biologique.

« (Dans le M Engagement), nous sommes en train de travailler à **une étape extrêmement importante, c'est la préoccupation sociale** chez le fabricant. » (Président Conseil Administration FCMigros)

« On participe, on est un partenaire écouté ; avec l'Etat, on est dans tous les groupes de travail confédération ou canton sur ces domaines là (l'environnement), on participe pleinement, ...on anticipe de temps en temps, car on a peut-être plus de moyens d'aller de l'avant. » (Resp. Logistique Environnement MIGROS Genève)

« Ce qui reste du M Sano ? **90 % de la production suisse est PER<sup>24</sup> ! Grâce à Migros !** » (Responsable Achats F&L MIGROS Genève)

« Il doit y avoir un certain équilibre entre les exigences des consommateurs et les exigences des producteurs. Par exemple, le sucre au Brésil, c'est à la limite de l'esclavage, ce n'est pas un produit durable (...). **Jusqu'à maintenant, c'était surtout la qualité du produit puis l'écologie, et l'aspect social va prendre de l'importance, et nous devons trouver des réponses.** » (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)

« Il y a 10 ans en arrière, **quand COOP n'était pas présent sur le marché du bio, le bio c'était minime, ça n'existait quasiment pas. Tout d'un coup, il y a cette porte qui s'est ouverte vers la grande distribution ; ce n'est plus des marchés alternatifs, des petits magasins. Chaque consommateur peut être en contact avec la marchandise bio, ça a changé du tout au tout. C'est ce qui a favorisé ce développement du label bourgeon en Suisse.** » (Fournisseur de fruits biologiques)

## 3.2. Le rôle de la responsabilité dans le développement durable

Pour expliquer leur engagement dans ce type de stratégie, les deux enseignes suisses mettent en avant leur responsabilité dans le développement durable, un point central de leur culture et des convictions de l'entreprise, liées à leur histoire.

<sup>24</sup> PER : les Prestations Ecologiques Requises, subventions de l'Etat suisse accordées aux agriculteurs en contrepartie de l'application des règles de la production intégrée.



« *On est un acteur important du marché, on a, comme tout citoyen, une responsabilité. On se doit de respecter notre environnement au sens large du terme, c'est une réalité.* » ; « *Le fondateur, M. Duttweiler, à l'époque, avait des fortes préoccupations qui allaient dans ce sens, et c'est vrai que depuis toujours il y a cette culture d'entreprise qui reste, de préoccupations par rapport à la société en général ; les collaborateurs s'identifient à cela...* » (Responsable Filière Produits Agricoles MIGROS Genève)

« *Ce qui est certain, c'est qu'on ne peut poursuivre le développement actuel.* » (Responsable Logistique Environnement MIGROS Genève)

« *Et aussi la philosophie de COOP, des gens de COOP; c'est aussi un point très fort : il y a beaucoup de personnes qui sont très convaincues de cette stratégie (l'engagement sur le bio et le développement durable), qui soutiennent très bien les choses comme cela, et pour cela ça a été un succès.* » (Responsable Projet Naturaplan COOP)

« *Les lignes directrices du groupe, c'est : la proximité avec le client, laisser le choix au client (...), le confort d'achat (...), et la ligne développement durable avec les labels ; c'est placé très haut dans la hiérarchie.* » (Responsable VIVA Suisse Romande COOP)

Cette responsabilité assumée par MIGROS et COOP est liée, dans les deux cas, à la conscience du poids et du rôle sur le marché de l'entreprise (MIGROS, en particulier, le plus gros distributeur en Suisse, relie sa responsabilité à son poids dans l'économie suisse).

« *On est le plus gros producteur en Suisse, on ne peut pas être le plus grand pollueur ! C'est une responsabilité citoyenne, ça s'arrête là !* » ; « *Un tout petit acteur échappe aux contraintes nationales, dès lors qu'on est un acteur d'un certain poids, on doit obéir à certaines règles, légales ou pas légales.* » (Responsable Filière Lait Boulangerie MIGROS Genève)

« *(Soutenir des produits écologiques), c'est bien aussi au niveau du pays de Suisse pour développer ou pour sauvegarder les agriculteurs dans le marché international, pour se positionner dans le secteur bio et écolo, c'est une des possibilités pour survive sur le marché international.* » (Responsable Projet Naturaplan COOP)

### **3.3. Une responsabilité envers les parties prenantes et l'environnement naturel**

#### **▪ La responsabilité envers les parties prenantes**

- Une responsabilité envers les coopérateurs : le statut de coopérative impose le respect de certaines attentes sociales, et facilite aussi une gestion sur le long terme, favorable au développement durable.

« *On a 90 000 coopérateurs. Chaque année, une votation générale a lieu pour que les coopérateurs approuvent les comptes. Ils ont la possibilité de nous adresser des messages, et on en tient compte.* » ; « *Parmi les remarques sur le développement durable, 80 % portent sur les produits de proximité et les emballages.* (Responsable Juridique et DD MIGROS Genève)

« *On cherche à être rentable à long terme (...)* une SA qui voudrait faire des profits à court terme agirait peut-être différemment... » (Responsable Filière Produits Agricoles MIGROS Genève)

« Nous avons un conseil régional où les représentants des consommateurs au niveau régional sont regroupés. (...) **Deux fois par an, notre direction regroupe ces conseillers des régions et défend la stratégie, les objectifs, et aussi les résultats. Il y a un certain contrôle des consommateurs sur la stratégie, la politique de COOP.** » (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)

« **Coop Naturaplan, comme les autres marques de confiance, c'était un investissement à long terme. Ce ne serait peut-être pas possible dans une SA où vous êtes responsable de faire le bilan chaque demi année, parfois tous les 3 mois ! En tant que coopérative de consommateurs, on avait la liberté de poursuivre une stratégie à long terme.** » (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)

- Une responsabilité envers les consommateurs et les citoyens suisses, favorable au développement durable ; les consommateurs suisses se révèlent notamment très sensibles aux produits labellisés, de proximité, et au créneau biologique.

« **L'image de l'entreprise, c'est une coopérative de consommateurs ; on a toujours dit qu'on avait des préoccupations éthiques et par rapport à l'environnement, donc nos clients ont une attente par rapport à nos engagements.** » ; « **En suisse, les consommateurs attendent beaucoup de MIGROS dans ce domaine.** » (Responsable Filière Produits Agricoles MIGROS Genève)

« **Ca fait très certainement partie de la stratégie pour l'avenir; on voit qu'on a des nouveaux compétiteurs en suisse, qui ne peuvent pas offrir un programme comme ça (le M Engagement). Et le plus important, nous voyons que notre clientèle est intéressée par des produits comme ça.** » (Responsable M Engagement MIGROS)

« **On a un réseau de vente très dense en Suisse, on est vraiment ancrés dans le milieu rural ; notre clientèle attend aussi de nous que nous prenions notre responsabilité, que nous ayons un certain apport à la production indigène, et que dans notre assortiment il y aie une prépondérance des produits nationaux.** » (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)

« **(COOP a une responsabilité) envers les consommateurs, et envers la population en Suisse (...). C'est pour cela que cette stratégie (le développement du bio) est très importante.** » (Responsable Projet Naturaplan COOP)

- Une responsabilité envers les producteurs, notamment dans le domaine agricole.

« **On est le 1<sup>er</sup> acheteur du monde paysan en suisse, cela veut dire qu'on doit dialoguer avec eux. (...) Nous en étant le 1<sup>er</sup> acheteur du monde paysan, on a une responsabilité sociale vis-à-vis du monde paysan.** » (Responsable Logistique Environnement MIGROS Genève)

« **Il y a quand même cette responsabilité que nous avons comme entreprise, comme distributeur, qui va plus loin que le consommateur ; envers le citoyen, et aussi nos partenaires de l'autre côté de la chaîne, les producteurs.** » (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)

- Une responsabilité envers d'autres parties prenantes : MIGROS insiste sur le rôle des collaborateurs, COOP sur celui des associations, notamment de protection de l'environnement.

« Et en interne, il ne faut pas négliger **la force des collaborateurs** qui sont aussi extrêmement critiques par rapport à l'entreprise dans laquelle ils travaillent. » ;  
« **La création d'un service développement durable, beaucoup sont venus vers moi. Ils savent ce qui se passe au niveau des produits, parce qu'on communique plus volontiers, mais ils se demandent qu'est ce qu'on fait au niveau des camions, au niveau des déchets, les emballages...** » (Responsable Juridique et DD MIGROS Genève)

"(COOP) entretient **des relations étroites avec des communautés d'intérêt telles que des associations de consommateurs, d'agriculteurs ou de défenseurs de l'environnement**, ce qui lui permet d'être avisée suffisamment vite de certaines évolutions critiques." (Rapport de Durabilité COOP 2003, p. 18-19)

### ■ La responsabilité envers la nature

Pour les deux enseignes, la responsabilité envers les parties prenantes n'est pas suffisante pour expliquer l'engagement dans le développement durable ; MIGROS et COOP assument une responsabilité directe envers la nature, liée à la conscience de leur impact environnemental.

« Vous ne pouvez pas avoir de politique environnementale sans **conscience environnementale, qui est nécessaire.** » (Responsable Logistique Environnement MIGROS Genève)

« MIGROS a depuis longtemps essayé d'appliquer la responsabilité qu'elle met dans son activité vis-à-vis de ses consommateurs, **d'étendre cette responsabilité à l'ensemble des conséquences de ses activités.** » (Responsable Juridique et DD MIGROS Genève)

« (COOP a) **une responsabilité globale ; on est des pollueurs, dans notre activité, on pollue.** » (Responsable VIVA COOP Suisse Romande)

« (Dans notre engagement pour l'agriculture biologique) il y a ce **double objectif, d'une part de sauvegarder l'environnement et la biodiversité, et d'autre part apporter une valeur au consommateur par une alimentation plus naturelle, plus sûre. On a besoin du consommateur, bien sûr, pour réussir une telle stratégie, mais l'objectif va au-delà.** » (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)

## 3.4. Les deux formes de responsabilité assumées par MIGROS et COOP avec leurs producteurs

### ■ Une responsabilité envers les consommateurs, partagée avec les producteurs

La responsabilité envers les consommateurs se concrétise par l'existence de cahiers des charges qui certifient le respect, par les producteurs, des exigences environnementales concernant les produits. La collaboration entre l'entreprise et les producteurs permet d'élaborer de façon conjointe ces cahiers des charges, et assure à l'entreprise une « responsabilité partagée avec les producteurs » envers les consommateurs.

- Dans le cas MIGROS, la responsabilité de l'entreprise envers les consommateurs est concrétisée par les labels régionaux et de production intégrée, développés en collaboration

avec les producteurs et les pouvoirs publics. Ces labels englobent des exigences environnementales, de qualité et de traçabilité.

« Ce qui s'est beaucoup développé depuis 2-3 ans (Genève et suisse alémanique) : le développement des labels de la région ; **le label Terre Avenir a été développé avec les services de l'agriculture, les organisations de consommateurs et de producteurs, c'est un label que tous les distributeurs peuvent utiliser (mais MIGROS était fortement impliqué) : un cahier des charges commun pour les produits de la région.** » (Responsable Filière Produits Agricoles MIGROS Genève)

- La responsabilité de COOP envers le consommateur est partagée avec Bio Suisse (l'association des producteurs biologiques de Suisse), qui garantit la crédibilité du label Bourgeon, apposé sur l'ensemble des produits du Naturaplan.

« (Le bio) ce n'est pas simplement des intentions ou du blabla qu'on a dans nos lignes directrices mais c'est vraiment des exigences qui sont dures car elles doivent être acceptées par les producteurs ou par les autres partenaires. » ; « **Il n'y a quasiment aucun produit bio dans les rayons de COOP qui ne soit pas accepté par Bio Suisse... c'est très fort.** » ; « C'est une question d'attitude, (...), on est prêts à partager le pouvoir. » (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)

« Tandis que COOP, on a beaucoup plus d'expériences à vivre **de bons partenariats**, pas seulement avec Bio Suisse (...). Cela nous donne beaucoup de crédibilité, d'une part, mais aussi **une responsabilité qui est partagée.** S'il y a vraiment un problème on n'est pas les seuls à être exposés, il y a toujours un partenaire qui est de notre côté et dit la démarche est bonne il y a peut-être des problèmes, on va les résoudre ensemble. » (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)

#### ▪ Une responsabilité envers les producteurs, qui se traduit par une démarche d'accompagnement

La responsabilité envers les producteurs se manifeste par une démarche d'accompagnement à la stratégie environnementale. Cet accompagnement peut être économique, environnemental, ou social.

- Dans le cas MIGROS, la responsabilité envers les producteurs implique un accompagnement économique (soutien à l'investissement), environnemental (définition des standards de production intégrée) et social (intégration de standards sociaux des labels régionaux).

« **Dans les produits régionaux, on a intérêt à maintenir un tissu local de qualité, que la filière soit locale et de qualité.** (...) Dans les projets pilotes on est attentifs à regarder à long terme, ne pas déséquilibrer la relation, garder une pérennité de la relation, **quitte à ce qu'on investisse chez lui pour l'amélioration de la qualité (on achète en collaboration un équipement, et le fournisseur reprend la part payée par MIGROS petit à petit).** » (Responsable Juridique et DD MIGROS Genève)

**« TerraSuisse fixe de nouveaux critères pour l'offre de produits issus d'une agriculture durable (...) en étroite collaboration avec IP- suisse et d'autres partenaires, des normes de production uniques en leur genre ont été définies. (...) elles visent, au travers de la gestion et de l'entretien des exploitations, la promotion de la biodiversité en ménageant de nouveaux espaces pour la flore et la faune. » (Rapport annuel MIGROS 2007, p. 141).**

**« Par rapport à Terre Avenir, il y a un engagement par rapport à la qualité du produit mais aussi un engagement social, respect de la législation, des contrats de travail, les conditions d'engagement (pas de travail au noir ... ). » ; « L'éthique prend de plus en plus d'importance, l'environnement est une préoccupation qui existe depuis un certain temps déjà, l'aspect éthique, globalement prend de plus en plus d'importance. C'est une démarche globale. » (Responsable Filière Produits Agricoles MIGROS Genève)**

- Dans le cas COOP, la responsabilité envers les producteurs se traduit par un accompagnement économique (soutien à la recherche, développement commercial).

**« On soutient de la recherche, avec l'institut de recherche de l'agriculture biologique suisse, le FIBL (...); c'est pour cela qu'on a créé la fondation COOP Naturaplan, qui soutient de tels projets et d'autres pour 10 Millions de francs chaque année pendant 10 ans... Il faut investir dans la recherche pour avoir des produits qui correspondent aux exigences gustatives et qualitatives des consommateurs. C'est un investissement. » (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)**

**« On a planté des vergers pilotes (...); on travaille en concert avec la COOP : ils nous mettent à disposition des stands de dégustation, et puis ensuite on traite ces données et on se rend compte si oui ou non le fruit est apprécié par le consommateur. Pour nous c'est très intéressant. » (Fournisseur de fruits biologiques)**

### **3.5. Discussion des résultats**

---

Les cas MIGROS et COOP permettent d'illustrer et/ou mettre en perspective les préoccupations et débats présents dans la littérature, au sujet du développement durable et de la responsabilité de l'entreprise.

Tout d'abord, les deux enseignes apparaissent particulièrement proactives face au développement durable ; sur le plan théorique, une attitude proactive face au paramètre environnemental est de plus valorisée (voir par exemple MARTINET et REYNAUD, 2004 ; BOIRAL, 2006). Les deux distributeurs mènent une véritable stratégie de développement durable au sens de HART et MILSTEIN (1995, 2003), en prenant en considération à la fois l'impact environnemental des produits et la pollution des sites d'activités, et en adoptant une perspective globale de leurs impacts. Sur le plan de la prévention de la pollution, les axes prioritaires définis par les deux entreprises sont similaires, en lien avec les problématiques principales auxquelles est confrontée la grande distribution (transports, déchets, consommation d'énergie). En ce qui concerne l'impact environnemental des produits, les

deux enseignes cherchent à se différencier, avec des priorités différentes (la production intégrée et les produits régionaux pour MIGROS, l'agriculture biologique pour COOP).

Pour comprendre le choix d'une stratégie durable, MIGROS et COOP avancent leur responsabilité dans le développement durable, et des convictions liées à leur culture d'entreprise. Les deux cas confirment donc l'attention accordée dans la littérature à la responsabilité d'entreprise, et la perspective majoritairement retenue en Europe, qui associe RSE et développement durable (voir CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004).

En ce qui concerne la responsabilité de l'entreprise, le rôle des parties prenantes est largement mis en avant dans la littérature (FREEMAN, 1984 ; MERCIER, 2006). Les deux cas permettent d'identifier, dans des contextes concrets, les principales parties prenantes associées à une politique de développement durable. Trois groupes de parties prenantes jouent un rôle majeur ; ce sont les mêmes dans les deux cas :

- Les coopérateurs (les deux enseignes sont des coopératives de consommateurs), qui expriment des attentes sociétales et facilitent l'adoption d'une démarche de développement durable, rentable à long terme.
- Les consommateurs, qui sont sensibles aux démarches environnementales, valorisées sur les produits.
- Les producteurs, auquel la littérature accorde peu d'attention dans le contexte du développement durable, et qui sont mis en avant par les deux distributeurs suisses, qui associent la réduction de l'impact environnemental des modes de production agricole et la responsabilité sociale que l'entreprise doit assumer envers ses partenaires.

La responsabilité envers ces trois groupes de parties prenantes n'est pour autant pas suffisante pour justifier l'attention accordée au développement durable. MIGROS et COOP affirment leur responsabilité directe envers la nature, ce qui rejoint les débats théoriques autour de la TPP (voir LAURIOL, 2004 ; BAZIN, 2006). Cette responsabilité est associée à l'existence d'impacts environnementaux négatifs, liés à leur activité, dont les deux distributeurs ont parfaitement conscience.

Enfin, l'analyse des deux cas permet de préciser la notion de responsabilité envers les parties prenantes, en identifiant deux formes de responsabilité dans la relation entre l'entreprise et ses producteurs :

- Une responsabilité envers les consommateurs, partagée avec les producteurs : dans ce cas, les producteurs participent à l'élaboration des cahiers des charges, avec l'entreprise, ce qui assure une responsabilité conjointe face au consommateurs.

- Une responsabilité envers les producteurs, qui se concrétise par un accompagnement : dans ce cas, l'entreprise aide ses producteurs dans leur démarche environnementale ; l'accompagnement peut être à caractère économique, environnemental ou social.

L'approche par les parties prenantes est enrichie par la mise en évidence de ces deux formes de responsabilité. D'une part, on peut les considérer comme des traductions concrètes des approches instrumentale et normative. La responsabilité envers les consommateurs, partagée avec les producteurs, relève plutôt de l'approche instrumentale (dans ce cas, les producteurs apportent une aide qui permet à l'entreprise de renforcer sa position stratégique auprès des consommateurs). La responsabilité envers les producteurs correspond davantage à l'approche normative (un soutien de l'entreprise envers ses producteurs, pour des motifs qui relèvent de l'éthique). D'autre part, la mise en évidence d'une responsabilité partagée avec les producteurs permet d'adopter une perspective nouvelle, et d'envisager les parties prenantes comme des partenaires dans la mise en œuvre d'une stratégie, une perspective qui n'est pas développée dans la littérature (qui envisage les PP uniquement comme des acteurs faisant pression sur l'entreprise ou envers lesquels l'entreprise a une responsabilité).

## Conclusion

L'objectif de cette recherche, qui porte sur le développement durable et la responsabilité de l'entreprise, est de préciser cette notion de responsabilité. Ce concept est envisagé dans la littérature à partir de la théorie des parties prenantes, qui constitue la référence de la plupart des travaux actuels sur le développement durable, et fait l'objet de nombreux débats (MERCIER, 2006). Ces débats portent sur la prise en compte des intérêts de la nature (LAURIOL, 2004 ; BAZIN, 2006), et sur le rôle de l'éthique / l'intérêt économique, pour justifier l'intérêt accordé aux parties prenantes (MERCIER, 2006).

Le choix du secteur agroalimentaire pour mener notre étude a permis d'envisager cette réflexion sur la responsabilité de l'entreprise dans un contexte particulièrement pertinent. Les entreprises de l'agroalimentaire sont confrontées à d'importants enjeux environnementaux (RASTOIN, 2006 ; MOLETTA, 2006).

Sur un plan managérial, les deux études de cas menées permettent de comprendre la façon dont MIGROS et COOP, les leaders de la distribution suisse, perçoivent leur responsabilité envers le développement durable, la nature et leurs parties prenantes. A partir d'une méthodologie qualitative, l'analyse de ces deux cas a permis de mettre en évidence le rôle joué par la responsabilité de l'entreprise (envers la nature et les parties prenantes), d'identifier les principales parties prenantes envers lesquelles l'entreprise est responsable, ainsi que deux formes de responsabilité dans la relation entre l'entreprise et ses producteurs.

La généralisation des résultats ne constitue pas un objectif dans le cadre de cette recherche, menée avec une méthodologie qualitative. Cette étude a simplement permis d'illustrer et préciser le concept de responsabilité, à partir de deux cas concrets.

Concernant les limites de ce travail et ses prolongements, il est pertinent d'envisager une analyse plus poussée de l'intérêt économique des politiques de développement durable menées (pour relativiser l'impact de la responsabilité), et des modalités de traduction concrète de la responsabilité. Sur le plan des données empiriques, la recherche est basée principalement sur des verbatims recueillis dans l'entreprise. Ces verbatims sont très riches en informations, mais ils dépendent de la perception des acteurs et ne permettent pas toujours un regard critique. Le recours à des entretiens complémentaires, auprès des producteurs engagés avec les enseignes, ainsi que d'autres parties prenantes (associations de protection de l'environnement, pouvoirs publics...) permettrait d'approfondir l'étude menée.



## Bibliographie académique

- BALLET J., BAZIN D. (2004), « Prendre au sérieux les enjeux environnementaux : l'ambiguïté de l'approche par les parties prenantes », *VertigO – La revue en sciences de l'environnement*, Vol. 5, n° 2, septembre, p. 1-10
- BAZIN D. (2006), *L'éthique économique*, Armand Colin, Paris, 188 p.
- BERGADAA M., URIEN B. (2006), « Le risque alimentaire perçu comme risque vital de consommation. Emergences, adaptation et gestion », *Revue Française de Gestion*, Vol. 3, p. 127-144
- BOIRAL O. (2006), « Global warming : should companies adopt a proactive strategy ? » (2006), *Long Range Planning*, Vol.39, n° 3, juin, p. 315-330; en français : BOIRAL O. (2006), « Réchauffement climatique et stratégies d'entreprises », Actes de la XVème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Annecy/Genève, 13-16 juin
- BOWEN H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, New York, 276 p.
- CAPRON M. (2003), « Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise », in FAUCONNIER D., D'OUVILLE L., PEULET J.-P. (coord.) *La responsabilité sociale des entreprises*, ed. ANACT, Etudes et Documents, février, Lyon, p. 8-10
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, Enjeux, Stratégies* - , La Découverte, Coll. « Entreprise & Société », Paris, 252 p.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, January, p. 65-91
- FERRON P. (1999), « Protection intégrée des cultures: évolution du concept et de son application », in FRAVAL A., SILVY C., *La lutte biologique (II)*, INRA Editions, Paris, p. 19-28
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 276 p.
- FREEMAN R.E., REED D.L. (1983), "Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, Vol. 25, n° 3, Spring, p. 88-106
- FRIEDMAN M. (1962), *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago.
- GOND J.-P., MERCIER S. (2006), « La théorie des parties prenantes », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> éd., VUIBERT, Paris, p. 917-925
- HART S. L. (1995), "A natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 4, p. 986-1014
- HART S. L., MILSTEIN M. (2003), "Creating sustainable value", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, n° 2, p. 56-67
- HLADY RISPAL M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De boeck université, Coll. Perspectives Marketing, Bruxelles, 250 p
- KAISER M., FORSBERG E.-M. (2001), "Assessing fisheries – Using an ethical matrix in a participatory process", *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, Vol. 14, p. 191-200
- LAURIOL J. (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue française de gestion*, Dossier Développement Durable, Vol. 30, n° 152, septembre-octobre, p. 137-150
- MARTINET A.C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience International, Stratégie et Management, Paris, 118 p.
- MARTINET A.C. (2002), « Eco-management et stakeholders – Référentiels d'entreprise, contextualisation et modélisation heuristique », *Res-systemica*, Vol. 2, Numéro Spécial : Actes du Vème Congrès Européen de Systémique, Crète, octobre

- MARTINET A.C. (2006), « Parties prenantes, management stratégique et politique », in BONNAFOUS-BOUCHER M., PESQUEUX Y., *Décider avec les parties prenantes – Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte, Coll. « Recherches », p. 9-17
- MARTINET A.C., REYNAUD E. (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue française de gestion*, n° 136, novembre-décembre, p. 12-25
- MARTINET A.C., REYNAUD E. (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica Gestion, Paris, 165 p.
- MEADOWS D.H. et al. (1972), *The limits to growth : A report for the club of Rome's project on the predicament of mankind*, Universe books, New York, 205 p.
- MERCIER S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », Actes de la Xème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), 13-15 juin, Québec
- MERCIER S. (2006), « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », in BONNAFOUS-BOUCHER M., PESQUEUX Y., *Décider avec les parties prenantes – Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte, Coll. « Recherches », p. 157-172
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles, 2<sup>ème</sup> éd. 626 p. ; édition originale (1994), *Qualitative Data Analysis, An expanded Sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, 2<sup>nd</sup> éd.
- MOLETTA R. (coord.) (2006), *Gestion des problèmes environnementaux dans les industries agroalimentaires*, 2<sup>ème</sup> éd., Lavoisier, Coll. Sciences et Techniques Agroalimentaires, Paris, 720 p.
- PEREZ (2003), "On global responsibility in management", *Corporate Governance*, Vol. n° 3, p. 78-79
- PEREZ R. (2005), « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, janvier-avril, p. 29-46
- PERSAIS E.(2004), « Les rapports sociétaux – Enjeux et limites », *Revue française de gestion*, Dossier Développement Durable, Vol. 30, n ° 152, septembre-octobre, p. 167-197
- PERVANÇON F., BLOUET A. (2002), « Lexique des qualificatifs de l'agriculture », *Le Courrier de l'environnement* n° 45, février
- PIERRE G. et al. (2008), « Durabilité, agriculture, territoires : quels questionnements pour les ruralistes d'Université de l'Ouest ? », *Géocarrefour*, Vol. 83/3, p. 245-250
- POIROT J., BOCQUET-YVEN A.M. (2007) « La mise en œuvre du principe de précaution dans la filière agroalimentaire : quel rôle et quelles stratégies pour les acteurs socialement responsables ? – Le modèle suisse », 2<sup>ème</sup> Congrès du RIODD, « Mondialisation et développement durable », Montpellier, 28-29 septembre
- RASTOIN J.-L. (2004), « Développement Agroalimentaire Durable », *Economies et Sociétés*, Série « Systèmes agroalimentaires », A.G., n° 26, mai, p. 441-447
- RASTOIN J.-L (2005) « Un système alimentaire socialement responsable est-il un oxymore ? », in LE ROY F., MARCHESNAY M. (coord.), *La responsabilité sociale de l'entreprise - Mélanges en l'honneur du professeur Roland PEREZ*, Editions Management & Société, Colombelles, Chap. 12, p.157-168
- RASTOIN J.-L. (2006), « Le système alimentaire mondial est-il soluble dans le développement durable ? », W.P. n° 5,UMR MOÏSA
- ROGER C. (2002), "Agriculture raisonnée, multifonctionnelle, biologique,... ; quelles voies vers une « agriculture durable », *INRA, mensuel*, n°113, juin
- SACHS I. (1980), *Stratégies de l'écodéveloppement*, Editions Economie et Humanisme, Les Editions Ouvrières, 140 p.

- SACHS I. et al. (1981), *Initiation à l'écodéveloppement*, Privat, Coll. Regard, Toulouse, 365 p.
- SAINTENY G. (2005), « La responsabilité sociétale des entreprises : demande de la société ou exigence du marché ? », in SMOUTS M.-C., *Le développement durable - Les termes du débat* -, Armand Colin, Dalloz, Paris, p.187-202
- SCHMIDHEINY S. (1992), *Changing course : a global business perspective on development and the environment*, Cambridge, MA : MIT Press; trad.fr. SCHMIDHEINY S. (en collaboration avec le Business Council for Sustainable Development) (1992), *Changer de cap : réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement*, Dunod, Paris, 391 p.
- SEBASTIEN L., BRODHAG C. (2004), « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Développement Durable et Territoires*, Dossier 3, mars
- SHRIVASTAVA P. (1995). "The role of corporations in achieving ecological sustainability", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 4, October, p. 986-1014
- STARIK M., RANDS G.P. (1995). "Weaving an integrated web : multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 4, n° 20, p. 908-935
- STEAD J.G., STEAD E. (2000), "Eco-enterprise Strategy : Standing for Sustainability", *Journal of Business Ethics*, Vol. 24, n° 4, April, p. 313-329
- VAILLANCOURT J.-G., (1998), « Evolution conceptuelle et historique du développement durable », RNCREQ (Regroupement National des Conseils Régionaux de l'Environnement du Québec), Rapport de recherche, mai
- VAILLANCOURT J.-G., (2004), « Action 21 et le développement durable : après RIO 1992 et JOHANNESBURG 2002 », in GUAY L. et al. (dir.), *Les enjeux et les défis du développement durable – Connaître, décider, agir*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 37-57
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris, 290 p.
- WHEELER D., COLBERT B., FREEMAN R.E. (2003), "Focusing on Value : Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World", *Journal of general Management*, Vol. 28, n° 3, Spring, p. 1-28
- YIN R.K. (2003 a), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, 3<sup>rd</sup> ed., 181 p.
- YIN R.K. (2003 b), *Applications of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks, 2<sup>nd</sup> ed. 171 p.

## Rapports, faits et chiffres

- AGRIDEA, IFOAM, FIBL (2008), *Statistiques Agriculture Biologique – Agriculture biologique dans le monde*, en ligne :  
[http://www.bioactualites.ch/fileadmin/documents/bafr/marche/faits\\_et\\_chiffres/stat\\_bio\\_Monde\\_2008.pdf](http://www.bioactualites.ch/fileadmin/documents/bafr/marche/faits_et_chiffres/stat_bio_Monde_2008.pdf)
- BIO SUISSE (2009), *Conférence de presse annuelle* ; en ligne site internet de Bio Suisse :  
<http://www.bio-suisse.ch/fr/bioinzahlen.php>
- COOP (2008), *Rapport sur le développement durable*, Bâle ; en ligne site internet COOP  
<http://www.coop.ch/pb/site/uebercoop/node/62504895/Lfr/index.html>
- COOP (2007), *Rapport sur le développement durable*, Bâle.
- COOP (2007), *Rapport de Gestion – Comptes annuels et rapport financier* -, COOP, Bâle ; en ligne site internet COOP : [http://www.coop.ch/ueber/zahlen\\_fakten/geschaeftsbericht-fr.html](http://www.coop.ch/ueber/zahlen_fakten/geschaeftsbericht-fr.html)
- COOP (2005), *Naturaplan* -, COOP, Bâle
- COOP (2003), *Rapport de durabilité - Faits et chiffres relatifs à l'évolution économique, écologique et sociale du groupe COOP* -, COOP, Bâle

COOP (2003), *COOP Naturaplan : 10 ans déjà* -, COOP, Bâle, mai

MIGROS (2008), *Rapport Développement durable*, Fédération des Coopératives MIGROS, Zurich ; en ligne site internet MIGROS

[http://www.migros.ch/FR/A\\_propos\\_de\\_Migros/Durabilite/Publications/Seiten/rapports\\_developpement\\_durable.aspx](http://www.migros.ch/FR/A_propos_de_Migros/Durabilite/Publications/Seiten/rapports_developpement_durable.aspx)

MIGROS (2008), *Rapport annuel*, Fédération des Coopératives MIGROS, Zurich ; en ligne site internet de MIGROS :

[http://www.migros.ch/FR/A\\_propos\\_de\\_Migros/L\\_entreprise/Chiffres\\_faits/Rapport\\_activite/Seiten/Apercu.aspx](http://www.migros.ch/FR/A_propos_de_Migros/L_entreprise/Chiffres_faits/Rapport_activite/Seiten/Apercu.aspx)

MIGROS (2007), *Rapport Développement durable*, Fédération des Coopératives MIGROS, Zurich.

MIGROS (2007), *Rapport annuel*, Fédération des Coopératives MIGROS, Zurich.

MIGROS (2003), *Chronique MIGROS 1925-2002 - Portrait d'une entreprise dynamique* -, Fédération des Coopératives MIGROS, Zurich

WCED (World Commission Environment and Development) (1987), *Our common future*, United Nations General Assembly, august 4

WWF / VIER PFOTEN / Inrate (2006), *Synthèse « Analyse de durabilité dans le commerce de détail suisse (secteur alimentaire) »*, janvier ; en ligne site internet du WWF : <http://assets.wwf.ch/downloads/20060207summarynachhaltigkeitsratingf.pdf>