

Chapitre 5. Les stratégies de Développement Durable de la Grande

Distribution : quelle appropriation par les salariés ?

Anne Joyeau

Depuis les années 1990, les entreprises connaissent une pression relative à la responsabilité qu'elles ont, dans le cadre de leurs pratiques économiques, à l'égard de la société. En effet, en grande partie en raison du vaste processus de mondialisation, l'intégration planétaire des activités économiques, financières, écologiques conduit progressivement à un épuisement des ressources physiques, naturelles et humaines. Le développement durable (DD) repose sur la conjonction simultanée de trois objectifs, qui s'appliquent en particulier aux entreprises dites (ou qui se disent) « citoyennes ». Un premier tient dans la réalisation d'objectifs économiques, dans la réalisation du profit, à travers une utilisation raisonnée des ressources (Bajenaru-Declerck, 2009). Un deuxième objectif est lié à la préservation de l'environnement, en particulier la réduction des émissions de CO₂, les gaz à effet de serre, etc., dénoncés comme l'une des causes principales du changement climatique. Enfin le troisième objectif est lié aux questions sociales, les entreprises étant amenées à préserver les droits sociaux fondamentaux, à veiller, à travers leurs pratiques économiques, à ne pas favoriser le dumping social.

Régulièrement interpellées par les associations, les consommateurs, les organisations non gouvernementales, les Etats mêmes, les instances supra-nationales, de plus en plus d'entreprises de différents secteurs d'activité s'engagent ainsi sur l'intégration managériale de ce concept, sous l'appellation, souvent, de démarches de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : la Grande Distribution (GD) n'en est pas écartée (Bonfont, Lapeyre, 2007 ; Barbat et al., 2012). Point de passage entre les producteurs et les consommateurs, ce secteur apparaît même comme un acteur pouvant jouer un rôle majeur. Si la plupart des enseignes françaises de la GD alimentaire investissent ainsi dans ce domaine par conviction et/ou opportunisme stratégique, elles cherchent en tout cas à développer ou renforcer leur image d'enseigne responsable (Labbé-Pinlon et al., 2013). La GD est plutôt active sur certaines questions liées au DD et en particulier au plan des démarches environnementales (Barbat et al., 2012). Sur les questions sociales, elle fait aussi partie des acteurs pionniers ayant mis en place des codes de conduite afin de prêter attention aux fournisseurs choisis, même si, paradoxalement, l'image de la GD se détériore ces dernières années, en matière de conditions de travail et de méthodes managériales. Ainsi, au-delà de son rôle souvent affiché

d'entreprise citoyenne, un certain nombre de questions émergent : les valeurs affichées en lien avec le DD trouvent-elles une existence effective dans les pratiques managériales ? Comment les salariés perçoivent-ils ces actions et comment y réagissent-ils ? Afin d'apporter des réponses à ces questions, la perspective retenue ici se place du côté des salariés de ces entreprises de la GD, le but étant d'identifier leur perception quant au rôle joué par la GD en matière de DD, d'identifier la manière dont ils vivent ces démarches au quotidien. Finalement, l'étude menée permet d'apporter un éclairage sur l'appropriation, par les salariés, de la démarche de DD dans la GD.

L'appropriation est définie selon l'approche de Ségestin (2004), autrement dit comme le processus interprétatif, de négociation et de construction de sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, ré-inventent les modèles de l'action collective. L'appropriation, une fois réussie, signale une intégration significative d'un objet – ici la démarche de DD – dans les routines de l'acteur (Proulx, 2001). Afin de mettre en évidence le caractère processuel de l'appropriation, certains parlent de dynamique d'appropriation (Grimand, 2012), qui suppose donc une démarche de création de sens autour de cet objet, de *sensemaking*¹ (Weick, 1995), indispensable à son intégration dans les pratiques. Nous tenterons d'identifier si cette dynamique est présente, aujourd'hui, dans le contexte des démarches de DD dans la GD. Après avoir présenté notre démarche méthodologique (1), les résultats de notre analyse quant à la perception des salariés sur la démarche de DD dans leur entreprise seront présentés (2). Ils nous amèneront à discuter, en conclusion, de l'appropriation de ces démarches par les salariés, et à évaluer si les conditions d'appropriation de ces démarches sont réunies dans la GD (3).

1. Éléments méthodologiques

L'étude a porté sur diverses enseignes afin d'obtenir un large spectre d'actions de la GD : distributeurs indépendants ou intégrés, plus ou moins grandes surfaces. Ainsi les enseignes Système U, Carrefour et Auchan, Leclerc, Intermarché ont constitué le terrain de recherche, toutes ces enseignes étant éthiquement engagées, toutes communiquant et mettant en avant leurs actions citoyennes.

¹ Au sens de Weick (1995), la notion de *sensemaking* organisationnel considère que de la diversité des interprétations données par différents acteurs organisationnels émerge une perception partagée de la réalité et de l'environnement où ils évoluent (Laramée, 2010). On peut aussi parler d'une construction collective de sens, bâti par des activités de communication, d'interactions.

Nous avons retenu une approche qualitative, sur la base d'entretiens semi-directifs approfondis d'une durée variant entre 1h et 1h30. Au total, 18 entretiens ont été menés, auprès de salariés de la GD dont les caractéristiques principales sont données en annexe 1, numérotés de I1 à I18 dans la suite du texte. Les entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretien qui abordait différentes thématiques résumées en annexe 2. Les entretiens ont tous été enregistrés, retranscrits, et ont fait l'objet d'une analyse de contenu sur la base d'un codage manuel autour de quelques grandes catégories de codes à la fois pré-établies et émergentes :

- perception des salariés vis à vis de leur enseigne sur le développement durable (actions, engagements et contradictions perçues au quotidien ;
- conséquences effectives de la logique de DD sur leur quotidien professionnel, au niveau local (magasin)
- perception du DD et de la GD en général et des attentes des salariés à ce sujet.

On constate que ces catégories émergentes de perceptions sont articulées autour de trois niveaux : celui de l'enseigne à laquelle le salarié appartient (le Groupe) ; celui du magasin dans lequel ils travaillent ; celui du secteur de la GD en général. Les résultats détaillés ci-après montrent que sur chacun de ces trois niveaux, ce sont des aspects différents de la démarche de DD qui sont évoqués par les salariés : les discours et engagements stratégiques en lien avec le DD au niveau de l'enseigne ; les pratiques de DD au niveau local ; les valeurs portées par le DD au niveau du secteur.

2. Résultats : des perceptions à trois niveaux, sur des aspects variés du DD

Trois types de résultats majeurs sont ici rapportés, qui vont nous permettre, *in fine*, de mettre en évidence le niveau d'appropriation des salariés à l'égard de la logique de DD développée par leur enseigne :

(2.1) une méconnaissance des politiques de DD et un sentiment d'exclusion chez les salariés vis-vis de ces politiques, résultat d'une part d'une distance et d'un sentiment d'éloignement relatif aux discours (perçus comme étant essentiellement marketing), affichés publiquement par leur enseigne ; d'autre part d'une absence de communication interne de la part de l'enseigne;

(2.2.) la perception d'un décalage entre l'étendue des engagements associés à la logique de DD et les pratiques effectives locales, limitées à la dimension écologique et estimées insuffisantes ;

(2.3.) une vision positive de la dynamique dans laquelle le secteur de la GD s'engage en portant les valeurs liées au DD (auxquelles les salariés adhèrent), et leur volonté d'être impliqués dans ces démarches

2.1. Une méconnaissance des discours et engagements stratégiques de leur enseigne en matière de DD

Résultat le plus flagrant, les salariés méconnaissent totalement la politique de DD de leur enseigne (assimilée à la problématique environnementale, comme nous le verrons plus tard). Pour illustration, lorsqu'il leur est demandé de citer des actions liées au DD de leur enseigne, ce qui ressort se limite à la suppression des sacs plastiques distribués en caisse et le recyclage des piles (80% des personnes interrogées) ; la gamme de produits bios développée par le magasin (60% des personnes interrogées), très loin de l'ensemble des dispositifs présentés par exemple sur les sites Internet de l'enseigne. Plusieurs raisons concourent à expliquer cette méconnaissance.

2.1.1. Les politiques de DD de leur enseigne : une stratégie lointaine pour les salariés, orientée vers le client

La distance perçue par le salarié vis-à-vis des politiques de DD de son enseigne est d'abord liée à la distance qui existe au niveau organisationnel : les actions de DD sont considérées comme relevant d'une stratégie du groupe, indépendamment du magasin dans lequel le salarié travaille. Cette dépendance à l'égard de la centrale, dont il se sent pourtant très éloigné, est fortement intégrée dans l'esprit du salarié. Et le rôle de cette centrale lui semble être crucial d'un point de vue de la stratégie globale, y compris en matière de DD : « *C'est la centrale qui est principalement décisionnaire de tout ce qui est fournisseur* » (I7). C'est cette même centrale qui « *gère l'information, le processus de recyclage ou encore la gestion des nouveaux projets* » (I4). Les salariés s'en sentent détachés, voire désintéressés. Pour les salariés, les politiques de DD, qu'ils assimilent aux politiques environnementales, sont perçues comme relevant d'une stratégie du groupe, à visée économique, plus qu'un engagement altruiste et volontaire au niveau d'un magasin en particulier. Ce qui est d'ailleurs confirmé et expliqué dans la littérature : "même si de nombreux engagements sont pris au niveau de la structure commune, ils ne couvrent pas forcément l'ensemble des points de vente qui restent libres de s'engager ou non dans les démarches proposées et qui semblent peu mobilisés sur ces questions" (Lachèze, 2007). Pour les salariés, le but premier de la centrale

est en effet d'assurer la compétitivité du groupe, de répondre avant tout aux attentes du marché, y compris à travers les politiques de DD : la plupart estime ainsi que « *c'est aussi dans leur intérêt de s'engager dans le DD* » (I12). Ce peut être indirectement, avec l'objectif de « *se donner une bonne image* » (I9) en répondant aux nouvelles exigences des consommateurs en matière de DD. Certains salariés citent l'exemple de l'augmentation des offres de produits bios ou de produits labellisés en magasin qui, selon eux, serait un moyen d'être plus compétitif en jouant sur d'autres variables que le prix. Ce peut aussi être de manière directe, le but étant alors, selon les salariés, de réaliser des gains financiers par la réduction de coûts offerte grâce aux actions de DD : l'exemple le plus cité est celui de la réduction de la consommation en énergies, ou encore du tri des déchets, dont la finalité serait d'abord de réaliser des économies financières.

L'intention éthique n'est donc pas perçue de manière évidente par le salarié : « *Si aujourd'hui ils (la grande distribution) parlent de cela, c'est seulement car ils y gagnent* » (I7). « *Je trouve aussi que tout ça c'est un peu marketing, toutes les autres chaînes de distribution le font, ils doivent bien s'aligner et le faire aussi* » (I2). Cependant, malgré ce regard suspicieux à l'égard des intentions, les salariés ne mettent pas en doute l'engagement effectif de leur enseigne en matière de DD : c'est le sens éthique de ces démarches de DD qui est mis en cause. Cette orientation marketing, confirmée dans le point suivant par la mise en œuvre d'une communication essentiellement externe (à l'égard des clients donc), génère un sentiment d'exclusion de la part des salariés, et finalement un manque d'intérêt « *pour ce qui se passe au niveau de la centrale* » (I16).

2.1.2. Une forte capacité de communication de la GD mais une communication interne quasi inexistante

Dans l'ensemble, les salariés des grandes enseignes décrivent leur entreprise, et plus précisément leur enseigne, comme ayant un véritable potentiel de communication. Ils les voient comme un vecteur de changement potentiel au niveau sociétal, en capacité d'influencer les comportements via ce pouvoir de communication : ils regrettent toutefois que ce pouvoir soit sous utilisé ou utilisé à des fins inadaptées. Les salariés jugent la communication des enseignes de la GD massive, mais exclusivement tournée vers les consommateurs. Qu'elle soit massive n'est pas perçue comme un problème. Ce sont principalement des spots publicitaires à la télévision, des messages radio ou bien des affiches qui sont évoqués. Ils notent toutefois que le prix constitue encore aujourd'hui le premier critère « *vendu* » au consommateur, malgré la logique de DD. Sans remettre en cause le fond ou la forme de cette communication,

certaines salariées, rares, avancent que « *communiquer plus sur le sujet, ce serait un mensonge* » (I9). Par contre, le fait qu'elle soit exclusivement faite en externe, orientée consommateurs, est perçu comme une asymétrie forte avec leur vécu en interne : la communication auprès d'eux est quasiment inexistante.

Les informations sur les politiques de DD mises en œuvre ne parviennent donc pas jusqu'aux salariés de l'enseigne, jusqu'aux magasins. Les entretiens ont démontré leur méconnaissance des actions de DD, telles que présentées sur le site Internet de leur enseigne. Et si certains salariés interrogés en avaient connaissance, même partiellement, c'était en tant que consommateur et non pas en tant que salarié. L'absence de cette communication interne est source d'une désimplication des salariés autour de la problématique du DD dans le cadre de leur travail : « *Dans un premier temps, j'ai envie de rigoler car on n'en entend pas beaucoup parler en magasin.* » (I3) ou encore « *C'est pas du tout évoqué. Après, je sais qu'il y a du développement durable, économie durable et qu'ils cherchent à y participer.* » (I6). Reste que la plupart souligne avec insistance « *ne connaître absolument pas* » (I2) ces projets ou positions stratégiques en termes de DD. De manière assez marginale, ce constat de méconnaissance peut être nuancé en fonction du statut du salarié. L'accès à l'information liée aux pratiques de DD peut varier, parfois, selon le poste occupé : quand c'est le cas, plus le niveau hiérarchique est élevé (responsable de rayon, manager), plus le salarié est en mesure de donner des informations sur la politique de DD du magasin (sur les questions environnementales exclusivement). Il existerait donc un certain seuil en dessous duquel la communication ne passerait plus. Pourtant, comme l'illustre ce témoignage d'un caissier, les salariés sont nombreux à estimer que « *les hôtesse de caisse représentent souvent le seul interlocuteur des clients, elles devraient être en mesure de savoir renseigner et sensibiliser les clients, ce sont les vrais relais sur le terrain* » (I12). Finalement, l'orientation exclusivement « client », caractéristique de la communication en matière de DD dans la GD, creuse l'écart entre le discours des dirigeants et la réalité au niveau opérationnel : il génère même une frustration des salariés, un manque de considération de leur travail. Car les salariés ont le sentiment de gérer au quotidien une grande partie des relations-clients et estiment que leur rôle auprès de ces derniers reflète tout autant l'image de l'enseigne que celle de la communication officielle déployée. Cette absence de communication auprès des salariés renforce en tout cas le sentiment d'exclusion déjà mis en évidence à travers la distance entre eux et le niveau des prises de décisions stratégiques (la centrale).

On peut dès lors effectuer un premier constat : la connaissance de la stratégie globale de DD par les salariés de leur enseigne est très réduite, profondément incomplète, en raison d'une absence de communication interne mais aussi d'actions de sensibilisation et de formation hormis, parfois, auprès de l'encadrement intermédiaire. En raison aussi d'un sentiment, chez les salariés, d'éloignement et d'exclusion par rapport à cette problématique. Faute d'espaces de communication, d'échanges et de discussions, les enjeux liés à ces démarches de DD restent de l'ordre de l'interprétation personnelle, individuelle, d'ailleurs souvent perçus comme enjeux financiers (économiques) directs, ou indirects (marketing). Ce premier constat dresse un cadre organisationnel et managérial dans lequel les conditions ne sont pas propices au *sensemaking*, pourtant attendu dans la dynamique d'appropriation : au sens de Weick (1995), la création de sens ne se produit en effet qu'à travers un système d'interactions.

2.2. Des pratiques locales – en magasins- minimales identifiées au plan environnemental mais masquant des questions sociales jugées essentielles

2.2.1. Une certaine connaissance des pratiques quotidiennes au sein de leur magasin

Interrogés sur leur perception quant aux actions réellement mises en place au sein de leur magasin en matière de DD, les salariés apportent des réponses beaucoup plus concrètes que sur les engagements affichés par leur enseigne. Trois types d'actions sont identifiés par les salariés : de nature écologique ; humanitaire ou associées au gaspillage ; la promotion du commerce local.

Sur le plan écologique, les actions liées au DD énoncées par les salariés restent cependant limitées et convergent, quelle que soit l'enseigne, vers l'utilisation des sacs réutilisables et la fin des sacs plastiques jetables, la mise en place de règles en matière de recyclage des cartons et autres emballages secondaires ou tertiaires, le recyclage des piles. On constate que toutes ces pratiques identifiées par les salariés comme relevant du DD, concernent exclusivement les questions environnementales, et sont perçues comme étant importantes. : « *Je fais un tri de tous les cartons et les emballages. C'est hyper important puisqu'on nous oblige vraiment à faire attention. Dernièrement (le magasin) a investi dans une machine pour recycler le polystyrène* » (I14). Cela ne semble cependant pas être le cas dans toutes enseignes : « *moi je dis que le recyclage est pas développé dans la grande*

distribution, il n'y a pas de sacs jaunes, le but étant d'aller le plus vite possible en mettant tout dans la benne » (I3).

La lutte contre le gaspillage est un thème qui paraît tenir à cœur les salariés. Les partenariats avec certaines associations humanitaires sont donc perçus positivement, et inscrits dans la logique de DD. Ainsi, par exemple, les produits alimentaires arrivant près de leur date de péremption distribués à des associations humanitaires telles que les Restos du Cœur. Ce geste humanitaire répond à une inquiétude de certains salariés de la GD qui s'inquiètent de voir de nombreux invendus disparaître des rayons sans savoir leur destination finale comme le confie cette ex-caissière: *« Je ne sais pas ce que deviennent les fruits et légumes un peu abimés ou les produits à date de péremption limite ou dépassée, qui deviennent invendables, mais je pense qu'ils ne doivent pas être jetés mais donnés à des gens qui en ont besoin » (I18).* L'objectif éthique de cette pratique reste cependant parfois aussi mis en doute, comme en témoigne ce salarié : *« Faut le faire car ça fait des économies, c'est surtout ça. C'est pour ça qu'il y a des dons d'associations car il y a des magasins récupèrent un pourcentage dessus. C'est pas de la perte sèche (I1) ».* Dans d'autres cas, les salariés estiment que la lutte contre le gaspillage est très insuffisante et pourtant perçue comme une question essentielle pour les salariés : *« tout ce gaspillage..... c'est inacceptable ! » (I4),* témoigne un salarié. *« Le gaspillage est trop important et catastrophique ! » (I1).*

Enfin, si les enseignes aiment communiquer sur leurs liens avec les producteurs locaux et la mise en avant des produits issus du terroir, cette proximité du magasin dans le tissu économique local est l'un des éléments du DD parfaitement perçus par les salariés. Ils affirment avec une certaine fierté que pour certains produits, *« On va travailler ... les produits locaux, toutes les spécialités régionales » (I7).* Travailler avec ces producteurs leur permet en outre de ne pas faire appel à la centrale pour des références que pouvant être trouvées via des fournisseurs proches, le bénéfice semble être double : *« De cette manière, on réunit la proximité et la qualité » (I5).* Reste que si les salariés se montrent très sensibles au « produit local », ils estiment souvent que l'organisation du travail est un frein au développement de cette logique locale : *« En favorisant les fournisseurs ayant des références diverses, la stratégie des principales enseignes pénalise le recours aux fournisseurs locaux » (I7),* explique ce responsable achats.

Finalement, la perception des salariés quant aux pratiques de DD identifiées au plan local reste très critique, entre insuffisances tolérables et inacceptables au regard de leurs attentes sur ce sujet. Au niveau hiérarchique le plus bas, celui des caisses ou mise en rayon, la

vision (légitimement) réduite des salariés au recours aux sacs cabas ou au gaspillage les amène à juger les actions de leur enseigne très insuffisantes, nécessitant de nets progrès. Le but même de ces actions fait l'objet de suspicion, l'intérêt éthique est perçu comme étant de moindre importance, voire détourné, par leur intérêt marchand. Et bien souvent, les salariés, tout en constatant certaines actions effectives, ont tendance à se focaliser sur les divergences entre leurs attentes personnelles à l'égard de leur enseigne en matière de DD et ce qu'ils constatent au quotidien. Très majoritairement, le non-respect de l'environnement de la part des enseignes de la GD est vécu comme quelque chose d'inacceptable pour les salariés. Leurs attentes sont élevées à ce sujet : « *je voudrais un engagement plus poussé de mon enseigne sur la problématique environnementale* » (I5) ; « *c'est aux responsables de magasin de mettre en œuvre une politique globale* (I7) » ; « *j'ai le sentiment qu'il ne s'agit que de politiques de magasins, selon le bon vouloir des dirigeants* » (I4). Apparaît ici clairement un problème managérial d'articulation entre le rôle de la direction centrale de l'enseigne, celui du magasin, et celui de la hiérarchie : l'absence de stratégie cohérente top-down fait défaut, conduisant à des actions ponctuelles identifiées mais marginales, décousues, alors que les salariés attendent beaucoup en matière de DD.

2.2.2. Des pratiques liées aux questions sociales perçues comme étant écartées des dispositifs de DD

Si les salariés identifient assez clairement la dimension environnementale des actions entreprises par leur entreprise en matière de DD, ils préféreraient pour la plupart que leur entreprise veille davantage sur son personnel que sur l'écologie, comme le rapportent ces témoignages : « *Je trouve que prendre soin des salariés est un problème plus important que l'environnement. Je me sens aussi plus proche de ce qui concerne le travail en lui-même que le développement durable.* » (I3). Ou encore : « *J'aimerais bien une entreprise qui fait les deux ! Mais pour une boîte, avant de s'intéresser aux problèmes d'environnement, il faut évidemment commencer par bien s'occuper de ses employés car ce sont les premiers à transmettre une image de l'enseigne. C'est la vitrine de l'entreprise.* » (I7).

Certains soulignent même les conditions de travail difficiles et qui se dégradent, concernant les horaires en particulier. Ils notent qu' « *il y a de plus en plus d'arrêts maladie* » (I4). Ceux-là estiment alors que l'investissement devrait être consacré à des améliorations à ce niveau, avant tout : « *L'écoute du supérieur hiérarchique pour aménager les horaires de ses hôtes de caisse, je ne l'ai jamais vu appliqué en un an de caisse, alors peut-être que leurs actions pour un commerce responsable sont bien sur le fond mais en tant que salarié on ne le*

voit pas forcément » (I2). Si leur bien-être les touche donc plus que les questions environnementales, s'ils regrettent le manque de prise en compte, en termes d'investissement, des questions sociales qui les concernent directement, l'engagement responsable de leur entreprise n'est cependant pas globalement rejeté par les salariés : il se révèle surtout, à leurs yeux, insuffisant.

On peut dès lors tirer un second constat : deux types d'incohérence émergent. Le premier concerne le décalage perçu entre l'investissement et l'engagement pris sur une partie de la logique de DD (dimension environnementale avec une orientation marché - clients), et d'autres questions qui sont considérées comme étant ignorées ou insuffisamment traitées (dimension sociale avec une orientation interne). L'incohérence naît du fait que les valeurs éthiques portées par la logique de DD ne peuvent cadrer avec cette logique exclusive de l'un des piliers du DD, sans l'autre. L'autre type d'incohérence est lié à la perception d'une absence de stratégie globale par les salariés, d'actions marginales, diffuses et décousues (recyclage versus gaspillage par exemple). Or, la création de sens, autrement dit le *sensemaking*, pose comme condition une mise en cohérence – même progressive – des signaux transmis (Weick, 1995).

2.3. Une vision contrastée autour de l'engagement responsable du secteur de la GD aujourd'hui mais une perception positive de la dynamique amorcée

Tel qu'il est actuellement mis en œuvre, l'engagement des entreprises de la GD en matière de DD présente des failles, générant une perception d'insuffisance quant à l'engagement responsable de la GD, du point de vue des salariés. Ils mettent en avant un certain nombre de problèmes mais avancent aussi des pistes de solutions.

2.3.1. La perception d'un engagement responsable insuffisant

Les salariés émettent des doutes sur la sincérité de l'engagement en raison peut-être de la discordance entre communication et pratiques. Pour eux, il existe une réelle différence entre les discours des enseignes envers les consommateurs et les pratiques au sein des magasins. Un vrai manque de cohérence est dénoncé : « *la réalité est bien différente des campagnes de communication sur l'environnement diffusées par les enseignes* » (I1), note ce salarié. L'unique but est perçu parfois comme étant de « *faire le buzz* » ; « *les objectifs de la direction*

sont principalement marketing dans le but d'améliorer leur image et donc la rentabilité » (I6)...

Un deuxième problème évoqué est la mise en cause des engagements responsables de la GD en raison de la relation exclusivement marchande entre la centrale et ses fournisseurs. Selon certains salariés, les relations avec les fournisseurs, cruciales dans les pratiques de la GD, n'intègrent pas la problématique environnementale et se focalisent uniquement sur le prix, la qualité du produit et le nombre de références proposées. Ainsi, selon ce salarié responsable d'un rayon boulangerie : *« même si le magasin est engagé sur les aspects sociaux et environnementaux, cela n'a pas d'impact sur la décision du groupe de travailler avec tel ou tel fournisseur » (I4)*. Là encore, la logique marketing est perçue comme prédominante, comme le confirme ce responsable achats : *« elles –les enseignes - parlent de ça aujourd'hui... Quand il n'y aura plus d'intérêt sur ce thème, elles changeront » (I7)*. La perception est celle de voguer dans l'air du temps, sans véritable changement de modèle économique.

Enfin un autre doute porte sur l'efficacité de l'engagement responsable de la GD sans la confiance et sans l'engagement des consommateurs. Malgré les critiques émises par les salariés eux-mêmes à l'égard de la GD, nombre d'entre eux ont toutefois le sentiment que la société dans son ensemble a une vision systématiquement négative pour tout ce qui concerne les actions environnementales de la GD. Pour beaucoup, l'opinion publique associe toute la communication de la GD à *« de belles paroles »*. Certains aimeraient ainsi que *« l'on arrête de taper sur la grande distribution » (I4)* en matière de DD. Très majoritairement, les salariés affirment fermement que *« les enseignes sont parfois critiquées sans justification réelle et que le vrai problème c'est le consommateur » (I7)...* et que c'est *« le consommateur qui est trop sélectif : il oblige la grande distribution à jeter en grande quantité ! » (I1)*. D'autres relèvent que *« les clients ont eu des réactions négatives quand on a supprimé les sacs plastiques ! » (I9)*. De manière plus générale, les salariés constatent que *« les consommateurs sont les principaux responsables car ils veulent toujours consommer plus, à un prix toujours plus bas ! . Ils veulent toujours du frais et un produit parfait (...) Par exemple, si un aliment est tombé par terre, même avec son emballage, l'enseigne doit le retirer, même si le produit est en parfait état et après on critique parce qu'on jette de la nourriture en quantité astronomique ! » (I5)*.

2.3.2. Face au rôle jugé essentiel de la GD dans le DD, quelles pistes de solutions sont proposées par les salariés pour renforcer l'engagement responsable de la GD ?

Malgré leurs réserves sur la manière dont la GD s'implique aujourd'hui dans le DD (en particulier en ce qui concerne les questions sociales), un engagement plus fort est souhaité, y compris sur les questions environnementales déjà à l'œuvre. Pour les salariés interrogés, la GD a un grand rôle à jouer « *pour assurer la qualité de vie des générations futures* » (I5) ; « *Cet engagement doit être tenu pour nos enfants* » (I7). Et de manière significative, au vu des entretiens réalisés, les enseignes de la GD ont une grande marge de manœuvre pour permettre un renforcement des pratiques liées au DD.

Plusieurs pistes sont même avancées au fil des entretiens, articulées autour de deux points : des pistes relatives au mode de pilotage des démarches de DD et des pistes relatives à un partage des responsabilités autour de la question du DD.

Concernant le premier point, c'est d'abord une autre communication qui est prônée. Selon les salariés, la GD pourrait davantage et mieux communiquer sur ce sujet dans le but de sensibiliser les consommateurs, mais aussi les salariés, en interne. Pour eux, l'un des freins à l'efficacité du rôle de la GD est la conviction des consommateurs et des salariés selon laquelle les enseignes ne s'attachent au DD que dans un but marketing, économique. Côté salariés, si le cercle vertueux ne prend pas, on peut admettre que rien n'est fait, en matière de communication interne en tout cas, pour que ce soit le cas. Plus encore, les salariés aimeraient être davantage impliqués, sensibilisés à la démarche de DD de leur enseigne. D'autant que certains, au quotidien, estiment être les plus concernés à travers le contact direct qu'ils ont avec la clientèle. Et pourtant aucune politique globale d'incitation à des comportements responsables n'a été rapportée par les personnes rencontrées, hormis certains (rares) responsables / managers. Pour illustration, selon cette responsable de rayon, « *avoir des objectifs et des primes associés au DD est une forme de reconnaissance de notre travail et de notre place dans l'entreprise* » (I9). Par-delà de telles décisions managériales proposées par les salariés, l'un d'eux évoque l'idée d'impliquer des consommateurs volontaires au sein de groupes de réflexion à ce sujet, incluant aussi les salariés. Au total, contre la démarche actuelle décidée au plus haut niveau et orientée surtout vers le marché extérieur, c'est une démarche orientée vers le fonctionnement interne, voire une démarche bottom-up, qui est souhaitée. Concernant encore le mode de pilotage des démarches de DD, c'est aussi un autre lien avec les fournisseurs qui est estimé par les salariés comme étant nécessaire. L'une des préconisations avancées par un certain nombre de salariés serait en effet de développer des partenariats plus importants avec leurs fournisseurs et ce, tout au long de l'ensemble de la

chaîne de production. Pour beaucoup, l'engagement ne peut être pris à l'échelle du magasin mais à celle de l'enseigne, par les « *hauts décisionnaires* » (I1). C'est à ce niveau qu'une démarche globale doit être développée.

Concernant le second point, d'autres acteurs, outre la GD, ont, selon les salariés, un rôle à jouer dans le cercle vertueux des démarches de DD, dans le sens d'un principe de co-responsabilité. Ainsi l'Etat est aujourd'hui perçu comme un acteur pouvant occuper une place importante. Les perspectives de solutions le concernant proposées par les salariés sont de deux types. Le premier s'attache à l'évolution des mentalités : via des actes de communication et de prévention auprès des plus jeunes ; en incitant (voire en contraignant) les entreprises à s'impliquer davantage ; en favorisant le rôle des associations en tant que partenaire véritable de la GD par exemple. Le second est d'ordre législatif : un renforcement à ce niveau qui imposerait des pratiques nouvelles au sein de la GD : on serait alors dans une logique de régulation. L'Union Européenne est également perçue par les salariés comme une instance de régulation sur ce thème, en imposant des règles à la GD à l'échelle de l'Europe.

Mais surtout, selon la majorité des salariés, la solution passe aussi et avant tout par le consommateur. Comme évoqué plus avant, les salariés perçoivent clairement la logique marchande qui ne peut être écartée de celle du DD : selon eux, la GD ne s'engagera sur un point ou un autre que si elle y trouve un intérêt économique viable. Il apparaît donc au salarié que tant que le choix du consommateur est guidé par le prix, aucune enseigne ne peut se permettre de s'engager seule dans une politique forte de DD. C'est là un point essentiel de la logique d'auto-régulation sur laquelle repose la RSE : le rôle du marché est en effet déterminant. Le rôle de la concurrence est alors perçu par le salarié comme étant lui aussi essentiel : ils misent sur l'effet « boule de neige » : « *les choix stratégiques d'une enseigne ne sont que réactions à celles de leurs concurrents* » (I7).

Enfin, certains salariés, plus minoritaires, perçoivent que les solutions en termes de développement social notamment pourraient émaner des syndicats, dont le rôle est estimé aujourd'hui trop discret sur le sujet du DD. Les syndicats pourraient « *faire pression sur la direction pour améliorer les conditions de travail, pour développer un réel esprit de groupe, soudé et plus fort* » (I4). Un autre salarié estime quant à lui que les syndicats « *pourraient permettre d'obliger les entreprises à respecter leurs engagements en termes de*

développement social, ce qui pourrait changer les mentalités d'une majorité de salariés » (I14).

Ainsi, les salariés adhèrent aux valeurs portées par la logique de DD, et estiment que leur organisation a ici un rôle à jouer. La finalité de ces démarches étant comprise, intégrée, soutenue par les salariés, on peut avancer l'idée que la capacité potentielle d'appropriation² (Ologeanu-Taddei et al., 2015) de la GD à l'égard du DD n'est donc pas inexistante.

3. Discussion – conclusion : des conditions d'appropriation des démarches de DD encore non réunies à ce jour dans la GD

Malgré les efforts déjà accomplis par la GD en matière de DD, il reste aujourd'hui de larges marges de progrès. Pour beaucoup de salariés, la problématique de DD est perçue comme secondaire face à la rationalité économique dominante de leur enseigne, et du secteur de la GD dans son ensemble. La place du DD est clairement limitée à des espaces restreints (la communication externe, des actions locales minimalistes, isolées, et uniquement environnementales), autrement dit des actions qui ne viendraient pas compromettre « *la bonne marche des affaires* » (I9). C'est en tout cas ce que perçoivent les salariés. Cependant, ils n'incriminent pas leurs entreprises sur cet engagement insuffisant. Pour eux, toute la responsabilité ne peut être placée sur la GD : « *il faut arrêter de toujours taper sur la grande distribution* », souligne ce salarié (I4). La question se pose alors de savoir si, "face aux évolutions sectorielles, économiques et politiques, mais aussi au contexte social interne à l'entreprise, (...) la démarche RSE pourra s'institutionnaliser et acquérir une légitimité suffisante pour constituer une nouvelle forme de régulation des actions de l'entreprise" dans le secteur de la GD (Baur et Coëdel, 2010). Pour cela, il faudrait que les démarches soient appropriées par les salariés, à tous les niveaux de l'organisation.

Or, l'étude menée sur la perception des salariés nous montre que les conditions d'appropriation ne sont aujourd'hui pas réunies. L'appropriation suppose en effet en premier lieu une cohérence dans les messages transmis (condition du *sensemaking*). Elle suppose aussi, selon Ologeanu-Taddei et al. (2012) : d'une part un soutien organisationnel – qui passe

² Pour Ologeanu et al., la capacité d'appropriation est une capacité organisationnelle innovante et une dimension essentielle du processus d'appropriation. Selon les auteurs, elle permet l'appropriation « authentique » et passe par une adhésion aux finalités de l'outil (ou de l'objet).

notamment par la formation, la sensibilisation, la concertation, l'implication- autrement dit des espaces d'échanges et d'interactions favorisant aussi le *sensemaking* au sens de Weick (1995) et d'autre part une adhésion aux finalités.

Sur deux de ces points cruciaux concourant à l'appropriation par les salariés, différents problèmes se posent :

i) problèmes d'incohérence dans la logique même du DD, avec des investissements réalisés sur l'un des piliers de cette logique (l'environnement), et la mise à l'écart des questions sociales (internes en particulier), renforcée par le sentiment d'une absence de stratégie globale, comme développé en 2.2 ;

ii) problèmes liés à l'absence de soutien organisationnel, avec une communication interne quasi inexistante, encore moins d'actions de sensibilisation et de formation (hormis, de manière très marginale, pour certains cadres), comme développé en 2.1.

Sur ces deux conditions nécessaires à la création collective de sens (*sensemaking*) et par suite, à l'appropriation des démarches de DD, la dynamique n'est aujourd'hui pas en place dans la GD. Il en résulte, mécaniquement, que le DD n'est pas une logique aujourd'hui intégrée dans les routines organisationnelles des salariés (Cf. 2.2.). Sur la dimension environnementale et seulement sur celle-ci, on pourrait parler d'une "appropriation restreinte", au sens défini par Barbat et al. (2012)³, le processus d'appropriation se limitant dès lors "à appliquer localement des directives nationales, sans possibilité de les questionner ou de participer à leur élaboration" (Barbat et al., 2012). Cependant, si cette dynamique n'est pas encore effective, l'étude menée permet d'avancer qu'elle peut toutefois être envisagée : l'adhésion aux finalités du DD, troisième condition d'appropriation indispensable, est en effet explicitement affichée et exprimée par les salariés. Les salariés partagent les valeurs sous-tendues par le DD (Cf. 2.3.). Plus encore, ils estiment que le rôle de leur enseigne sur ces questions est légitime et demandent à être impliqués : ce qui devrait donner tous les ressorts à la GD pour réussir pleinement l'institutionnalisation de ces démarches.

Reste à mettre en œuvre les autres conditions d'appropriation de ces démarches, ce qui passe par deux pistes essentielles. La première passe par la communication, la formation, la sensibilisation pour assurer la dimension soutien organisationnel. Il pourrait très simplement

³ Barbat et al. (2012) proposent un continuum concernant les processus d'appropriation environnementale, depuis l'appropriation restreinte à celle avancée, en passant par l'appropriation mixte. A partir de cette dernière seulement, la "culture environnementale" est effective.

s'agir, en solution minimale, d'informer les salariés des efforts engagés par l'enseigne concernant le DD, de façon à les inclure dans la démarche et à créer une vraie culture d'entreprise autour de cette thématique ; de développer une communication bottom-up, permettant aux salariés d'évoquer les problèmes rencontrés au quotidien et d'apporter leurs idées, en direct ou par le biais d'un intermédiaire en charge du sujet. Mieux encore, en mobilisant l'encadrement sur ces questions. Plus sensibilisé, le salarié pourrait alors refléter une image de l'enseigne cohérente avec la communication externe, auprès des clients. Certains, comme Acquier (2009) ou Havard et Ingham (2014), prônent ce type de processus dialogique et non seulement top-down dans le cadre des démarches de DD et de RSE. Il s'organiserait en plusieurs étapes, au cours desquelles les messages sont envoyés à l'organisation par les dirigeants (*sensegiving*), puis interprétés par celle-ci (*sensemaking*), dans le cadre d'interactions permettant alors, effectivement, la coproduction du sens et du contenu du projet de changement. Dans une telle approche, selon Havard et Ingham (2014), le rôle des managers intermédiaires devient crucial pour la production et la diffusion de sens, à la fois dans les activités de *sensemaking* et de *sensegiving*. La seconde piste porte sur l'investissement relatif aux questions sociales et de GRH pour apporter toute la cohérence à la démarche globale de DD, cohérence nécessaire à la création de sens (*sensemaking*).

Reste encore un dernier point : celui de savoir si la volonté de la GD est aujourd'hui bien là, autrement dit celle d'un engagement véritablement éthique et responsable, ou si les salariés ont raison de suspecter le caractère délibéré de la réduction de ces démarches à des enjeux exclusivement financiers...

Bibliographie

Acquier A., « Du développement durable au développement rentable : chronique de la marginalisation d'une démarche de développement durable dans une grande entreprise », *Gérer et comprendre*, n°98, 2009.

Bajenaru-Declerck V., « La diffusion du concept de développement durable », *Géoéconomie*, n° 49, 2009.

Barbat G, Bressolles G., André J.M., « Quel cadre d'analyse pour les démarches environnementales de la grande distribution ? », *Revue Française de Gestion*, n°225, 2012.

- Baur A., Coëdel D., « La construction sociale dans une entreprise de grande distribution », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XVI, n°38, 2010.
- Bonnefont A, Lapeyre A., « Essai de modélisation des perceptions de communication d'enseigne en Développement Durable par leurs acheteurs : Campagne publicitaire Carrefour 2004 », *Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, 2007.
- Bruntland G., *Notre avenir à tous*, Rapport de la commission mondiale de l'environnement et du développement, Montréal, Editions du Fleuve, 1987.
- Grimand A., « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences, *Management et Avenir* », n°54, 2012.
- Havard C., Ingham M., « Le rôle des managers intermédiaires dans la mise en œuvre d'un programme de RSE : l'importance du *sensegiving* et du *sensemaking* », *Actes de l'AIMS*, Rennes, 2014.
- Labbé-Pinlon B., Lombart C., Louis D., « Responsabilité Sociétale et image-prix d'une enseigne : compatibilité du point de vue des consommateurs ? », *Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, 2013.
- Lachèze A., « Ce que la responsabilité sociale des entreprises fait au droit : l'exemple de la grande distribution », *Droit et société*, n°66, 2007.
- Laramée A., *La communication dans les organisations : une introduction théorique et pragmatique*, 2^{ème} Ed., Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010.
- Ologeanu-Taddei R., Gauche K., Morquin D., Bourret R., « La capacité d'appropriation, une capacité organisationnelle immatérielle négligée dans l'adoption des systèmes d'information et de gestion », *Innovations*, n°47, 2015.
- Proulx S., « Les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'un nouveau savoir », *Actes du colloque COREVI*, Montréal, 2001.
- Ségrestin D., *Les chantiers du Manager*, Paris, Armand Colin, 2004.
- Weick K.-E., *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 1995.

Annexe 1- Descriptif synthétique des salariés interrogés

I1	François	Homme, 24 ans, Employé libre service
I2	Sarah	Femme, 27 ans, Chef de caisse
I3	Marion	Femme, 20 ans, Employée libre service
I4	Cédric	Homme, 28 ans, Chef de rayon
I5	Elodie	Femme, 26 ans, Assistante Ressources Humaines
I6	Manon	Femme, 20 ans, Hôtesse de caisse
I7	Lionel	Homme, 42 ans , responsable achats
I8	Manuella	Femme, 21 ans, caissière
I9	Elise	Femme, 29 ans, responsable de rayon
I10	Eva	Femme, 21 ans, Caissière
I11	Léa	Femme, 20 ans, Caissière
I12	Alexandre	Homme, 22 ans, caissier
I13	Martine	Femme, 42 ans, Employée Poissonnerie
I14	Christine	Femme, 37 ans, ELS
I15	Annabelle	Femme, 21 ans, Caissière
I16	Christophe	Homme, 41 ans, Employé Libre Service
I17	Emmanuel	Homme, 43 ans, Commercial
I18	Carole	Femme, 23 ans, Caissière

Annexe 2. Thématiques du guide d'entretien

Thème 1 :	Situation de la grande distribution en matière de développement durable (Perception de la « grande distribution » en général, connaissance et perception à l'égard du concept de « développement durable »)
Thème 2 :	Communication et actions de leur enseigne en termes de développement durable (Connaissance de la position de l'enseigne en termes de développement durable, liens établis avec le quotidien de la personne dans le cadre de son travail)
Thème 3 :	Perception du salarié envers la position de son enseigne en matière de développement durable (Avis personnel, comparaison avec d'autres enseignes de la Grande Distribution, avis sur le rôle de la grande distribution dans le développement durable)
Thème 4 :	Relations de l'entreprise avec ses partenaires sur la question du DD (telles que perçues par le salarié avec ses partenaires) et attentes de ces derniers en matière de développement durable (fournisseurs, associations, clients, actionnaires etc.)
Thème 5 :	Recommandations et avis personnel (ce qu'il faudrait améliorer à quels niveaux, attentes du salarié envers son entreprise en matière de DD, etc.).