

UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

Ecole doctorale 481 Sciences Sociales et Humanités

**L'appropriation de l'enjeu environnemental par les salariés : une
recherche-action dans le secteur de la grande distribution**

*Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion présentée et soutenue
publiquement le 31 mai 2013 par*

Guillaume BARBAT

Membres du jury

M. Jean-Marc ANDRE

MC-HDR, Ecole Nationale Supérieure de Cognitique de l'IPB, **co-directeur de thèse**

M. Grégory BRESSOLLES

HDR, BEM Bordeaux Management School, **suffragant**

M. Jean-Pierre CLAVERANNE

Professeur des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3, **rapporteur**

M. André GBODOSSOU

Professeur, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), **rapporteur**

M. Jacques JAUSSAUD

Professeur des Universités, Laboratoire CREG, Université de Pau et des Pays de l'Adour, **suffragant**

M. Jean-Michel LARRASQUET

Professeur Emérite des Universités, CREG – UPPA – ESTIA Recherche, **directeur de thèse**

A Fanny, Hippolyte et Eliott

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Monsieur le Professeur Emérite Jean-Michel Larrasquet, mon directeur de thèse. Sa confiance, ses conseils et sa disponibilité ont rythmé ces années de doctorat et ont grandement contribué à mon apprentissage de la recherche.

J'adresse mes chaleureux remerciements à mon co-directeur de thèse Monsieur Jean-Marc André, pour le soutien actif, les conseils et les encouragements qu'il m'a prodigués tout au long de cette « aventure doctorale ».

Je souhaite également remercier :

- Messieurs Bressolles, Claveranne, Gbodossou et Jaussaud de m'avoir fait l'honneur de participer à mon jury de thèse ;
- ma sœur Valérie Barbat pour son précieux soutien et pour m'avoir montré l'exemple en matière de recherche ;
- Messieurs Aubree, Leblond, Le Coz, Pailler et Vital (Auchan) pour leur accueil, leur confiance et leur contribution active à cette recherche ;
- Gilles Barouch, Christoph Bey et Laurence Harribey pour leurs conseils, leurs encouragements et/ou leur travail de relecture ;
- Philip McLaughlin, Directeur de BEM Bordeaux Mangement School, pour ses encouragements et son soutien ;
- les équipes de l'Ecole Doctorale de l'UPPA et de l'ESTIA (Mikélé, Ernest, Aline, Iban, Véronique, Martine, Danièle) pour leur soutien et leur accompagnement ;
- mes collègues (Ali, Aurélien, Florine, Jan, Marc, Stéphane...) pour leurs encouragements.

Enfin, je tiens à remercier chaleureusement mes parents, ma famille (François, Guylaine, Patrice...) et mes amis. Ils n'ont jamais cessé de me *supporter* (dans les deux sens du terme) et m'ont toujours témoigné leur affection.

TITRE

L'appropriation de l'enjeu environnemental par les salariés : une recherche-action dans le secteur de la grande distribution

RESUME

Depuis les années 1990, le pilier environnemental de la RSE est identifié par l'entreprise comme un enjeu stratégique. Cependant, il reste souvent traité de façon procédurale et normative (*via* l'implémentation de process technologiques, l'adoption de normes et/ou de labels écologiques, l'élaboration et le suivi d'indicateurs environnementaux...). Aussi perfectionnés soient-ils, ces outils de gestion relèvent d'un assemblage de solutions techniques. Leur déploiement est nécessaire mais pas suffisant pour assurer le succès et la pérennité d'une démarche environnementale. Qu'en est-il de l'adhésion des salariés à l'enjeu environnemental ? Comment favoriser leur implication active dans la démarche ? Répondre à ces questions suppose d'envisager l'environnement sous l'angle de l'appropriation, cette dernière devant être analysée dans sa dimension processuelle et cognitive. Menée auprès de deux magasins de la grande distribution, notre recherche-action vise à élaborer des connaissances génériques (à visée scientifique) et actionnables (à visée transformative). Nous montrerons en quoi un processus appropriatif contribue à l'émergence du statut de salarié-acteur. Contrairement à celui de salarié-exécutant (dont l'implication environnementale peut être qualifiée de passive), le statut de salarié-acteur caractérise un individu : engagé dans une dynamique de contestation et d'amélioration des routines ; partie prenante de l'écostratégie de son employeur (au titre d'acteur et de co-auteur de la démarche). Nous mettrons également en évidence le fait que l'appropriation relève d'un processus d'apprentissage. Elle suppose donc le transfert de compétences individuelles et collectives. Nous proposerons aux deux hypermarchés de notre terrain des dispositifs visant à pérenniser, formaliser, évaluer et valoriser des compétences appropriatives. De façon plus générale, nous serons amené à envisager : l'enjeu d'adhésion et d'implication environnementales sous l'angle d'un effet-miroir entre sphères privée et professionnelle ; le lien entre le développement durable et ses trois piliers (dont l'environnement) sous l'angle d'une relation d'autosimilarité ; nos travaux sur l'appropriation sous l'angle d'un processus appropriatif de la recherche.

MOTS CLES

Appropriation, pilier environnemental de la RSE, implication des salariés, apprentissage organisationnel

TITLE

Employees' appropriation of the environmental challenge: an action research in the retail sector

ABSTRACT

The environmental dimension of CSR has been identified since the 1990s as a strategic objective. Having said this, it is very often treated in just a procedural or normative manner (via e.g., implementation of technological processes, environmental labels and standards, monitoring of environmental indicators...). Even if they have been honed to perfection, these management tools are still nothing more than a technological solution. Their application is absolutely necessary, but not at all sufficient for ensuring the long-term success of an environmental approach. What do employees think of this, and how to ensure their active implication in this challenge? Trying to answer these questions requires looking at the environmental dimension through the angle of “appropriation”, with an analysis of its procedural and cognitive dimensions. This action-research project was conceived to find and detail generic (scientific) and practical (transformative) knowledge in two outlets of the food retail industry. We aim to show how a process of appropriation can contribute to the emergence of an employee-actor. Contrary to that of a passive employee-subordinate, the status of an employee-actor is that of an individual person: committed to protest and amelioration of procedures; a stakeholder in his/her employer's environmental strategy (as an actor and co-author). Further, we aim to demonstrate that appropriation is the result of a learning process, a transfer of individual and collective competences. In the case of the two hypermarket outlets that we observed, we elaborate specific tools and procedures that aim to perpetuate, formalise, evaluate, and attach value to these competences in appropriation. In a more general sense, these examples lead to a reflection on: the challenges of making employees adhere to and their implication in environmental management as influenced by the osmosis between private and professional spheres; how sustainable development is translated into its three constituent parts (including the environmental dimension) in a relation of self-similarity; our work on appropriation as a learning process as well, itself an appropriation of research skills.

KEY WORDS

Appropriation, environmental dimension of CSR, implication, learning process

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	p. 11
CHAPITRE I. REVUE DE LA LITTERATURE	p. 19
1. Approche généalogique du développement durable et de la RSE	p. 21
2. Origines, enjeux et déploiement stratégique de l'environnement	p. 45
3. Fondements théoriques et enjeux de l'appropriation	p. 67
4. L'apprentissage organisationnel (AO), vecteur d'appropriation	p. 87
CHAPITRE 2. TERRAIN, METHODOLOGIE ET CADRE D'ANALYSE	p. 111
1. Le secteur de la grande distribution	p. 112
2. Définition de notre stratégie de recherche	p. 142
3. Cadre et outils d'analyse des données collectées	p. 188
CHAPITRE 3. ANALYSE DES RESULTATS ET PRECONISATIONS	p. 213
1. Analyse des thématiques correspondant au guide d'entretien (A1-F24)	p. 215
2. Analyse des thématiques émergentes (TE1-TE20)	p. 260
3. Interprétation des résultats et préconisations	p. 286
CONCLUSION GENERALE	p. 328
BIBLIOGRAPHIE	p. 336
TABLE DES MATIERES	p. 361
TABLE DES TABLEAUX	p. 368
TABLE DES FIGURES, ENCADRES ET CAPTURES D'ECRAN	p. 371
TABLE DES ANNEXES	p. 372

INTRODUCTION GENERALE

Le choix de notre thématique de recherche (centrée sur le pilier environnemental de la RSE et son appropriation par les salariés) est indissociablement lié à notre trajectoire professionnelle. En 2003, nous participions, au titre de coordinateur pédagogique, au lancement de la chaire « Développement Durable et Responsabilité Globale des Organisations »² au sein de BeM Bordeaux Management School. En 2007, nous devenions chargé de mission développement durable (DD) de l'Ecole. Cette double responsabilité implique plusieurs activités : formation, recherche, sensibilisation, rédaction de rapports RSE, réalisation de bilans carbone... Elle nous a d'abord permis de nous familiariser avec cette notion complexe qu'est le DD, caractérisée selon Vivien (2003, p. 1) par « *un très grand flou sémantique* ». Elle a ensuite joué un rôle décisif dans notre prise de conscience des enjeux, limites et opportunités du DD appliqué à l'entreprise, communément nommé responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Elle nous a enfin permis de donner corps à notre projet de thèse. En effet, celui-ci n'aurait pu voir le jour sans la signature d'un partenariat avec deux magasins de l'enseigne Auchan - que nous nommerons respectivement B et M tout au long de notre recherche.

Depuis dix ans, nous sommes témoin de la montée en puissance du DD dans notre société. D'abord confidentiel, il s'est aujourd'hui imposé comme un concept omniprésent. Le Grenelle Environnement constitue une parfaite illustration de cet avènement. Lancé en 2007, il rassemble des catégories d'acteurs aussi diverses que des partis politiques, des syndicats, des entreprises, des experts (économistes, gestionnaires, sociologues, environnementalistes...) et des représentants de la société civile (associations de consommateurs, ONG). Cette montée en puissance n'est pas sans conséquences. La première résulte du fait que le DD est en quelque sorte victime de son succès. Sa surexposition, notamment médiatique, le fragilise car elle l'associe à un phénomène de mode, par définition éphémère. La deuxième conséquence prend la forme d'une critique de fond. Il s'agit pour ses détracteurs de contester sa capacité à s'imposer en tant que paradigme économique et sociétal crédible.

² L'activité de recherche de la chaire DD&RGO est définie autour de deux axes : (1) développement durable, enjeu stratégique et facteur clé de succès des entreprises ; (2) développement durable, composante des politiques publiques et facteur d'une nouvelle gouvernance des territoires et des collectivités.

La troisième conséquence est symptomatique de l'engouement parfois aveugle que le DD suscite. Ses plus fervents partisans n'hésitent pas à le présenter comme « *la pierre philosophale pour résoudre tous les problèmes, la clé d'un nouvel Eden* » (Rodhain, 2007 ; p. 208). Dans les trois cas, ce n'est pas rendre justice à la complexité du DD. Si ce dernier est effectivement un phénomène de mode, il porte aussi un projet de développement ambitieux. Le problème ne réside pas dans sa notoriété mais dans sa vulgarisation simplificatrice et caricaturale auprès des acteurs de la société civile et du monde de l'entreprise. Le DD ne préconise ni la décroissance, ni l'abandon de notre modernité au profit d'un retour à l'état de nature. Il ne garantit pas non plus aux entreprises une croissance à deux chiffres et des profits chaque année plus élevés. Il propose un mode de développement se définissant comme économiquement viable, socialement équitable et respectueux de l'environnement. Il part du constat que nos modes de vie, de production et de consommation actuels sont porteurs de déséquilibres qui compromettent l'avenir de notre « société-monde » (ou village planétaire). Basé sur la notion de croissance qualitative, il propose notamment d'interroger le progrès technique sur lequel repose la mondialisation des biens et des personnes, sans pour autant en contester la nécessité (ou l'inéluctabilité). Loin de leur jeter la pierre, il identifie les entreprises comme des acteurs clés et les incite à élargir le périmètre de leur responsabilité aux enjeux sociétaux - et notamment environnementaux : pollution, transport, déchets...

1. Définition de la problématique

La formulation de notre question de recherche est le fruit d'une réflexion dont il convient de rappeler la genèse et les différentes étapes. A l'origine de notre intérêt pour l'enjeu d'appropriation appliqué au pilier environnemental du développement durable, on trouve plusieurs observations directes³ mais aussi des témoignages de professionnels ou d'étudiants en stage. Ces sources concordantes nous ont progressivement permis de formuler la remarque suivante : si l'environnement est désormais perçu comme un enjeu stratégique, il reste encore envisagé par de nombreuses entreprises sous un angle technique, normatif et procédural.

³ Nos observations sont tirées d'interventions en entreprise dans le cadre de la chaire DD&RGO : missions de sensibilisation à la RSE, de consultance et d'accompagnement stratégique.

En effet, la réponse des entreprises au défi environnemental se résume souvent : à l'implémentation de process technologiques (valorisation des déchets, maîtrise des dépenses énergétiques, écoconception...) ; à l'adoption de normes (ISO 14000) ; à l'élaboration et au suivi d'indicateurs (taux de tri des déchets, relevés de consommations d'eau ou d'énergie...).

Aussi nécessaires soient-ils, ces outils de gestion ne sauraient à eux-seuls assurer le succès et la pérennité d'une écostratégie (ou démarche environnementale). Réduite à un assemblage de solutions techniques, celle-ci « dysfonctionnera d'autant mieux » qu'elle sera vide de sens et donc déconnectée des salariés en charge de son déploiement. Le risque d'essoufflement devient alors avéré et se manifeste sous la forme d'une résistance passive de la part des salariés. Envisagée comme unique réponse aux enjeux écologiques, la technique devient ainsi le meilleur ennemi⁴ d'une démarche environnementale. A titre d'illustration, la performance énergétique d'un bâtiment basse consommation (BBC) dépend autant du comportement de ses usagers que des innovations technologiques dont il a bénéficiées. En d'autres termes, le déploiement d'une gestion technique centralisée (GTC) dans les locaux d'une entreprise ne dispense pas cette dernière de répondre aux interrogations de ses salariés : « pourquoi devrais-je contribuer à la maîtrise des dépenses énergétiques » ? « [De façon plus générale] Pourquoi devrais-je être partie prenante de la démarche environnementale de mon entreprise » ? Nous n'affirmons pas que toutes les entreprises ignorent ces questionnements. Si le déploiement d'une démarche s'accompagne souvent de dispositifs de formation et de sensibilisation à destination des salariés, ces réponses nous semblent néanmoins sous-dimensionnées. Pour s'assurer de l'intégration durable de l'enjeu environnemental dans l'entreprise, il nous paraît nécessaire de réfléchir en termes d'appropriation de cet enjeu par le salarié. Comment ce dernier l'incorpore-t-il dans son quotidien professionnel ? Quelle légitimité accorde-t-il à l'écostratégie de son employeur ? Comment traduire l'enjeu environnemental en termes d'adhésion et de cibles d'implication ? La littérature managériale souligne le fait que l'environnement peut être source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise (Porter et van den Linde, 1995 ; Phillimore, 2001, de Woot, 2004...). Il nous semble que cette dernière puisse difficilement faire l'économie d'une telle réflexion.

⁴ Cette remarque entre en résonance directe avec le questionnement de Jonas (1990) portant sur le progrès technologique, considéré comme le meilleur ennemi de l'homme.

Notre recherche vise à élaborer des connaissances et à formuler des recommandations favorisant l'avènement d'un salarié non seulement sensibilisé à l'enjeu environnemental mais aussi force de proposition en la matière. Au regard des éléments de contexte susmentionnés, nous proposons de formuler notre problématique de la façon suivante :

Pourquoi l'appropriation de l'enjeu environnemental par les salariés favorise-t-elle leur implication dans une écostratégie ? Quelles préconisations peut-on formuler pour mettre en œuvre, au sein de deux magasins de la grande distribution, un processus appropriatif environnemental ?

2. Démarche de recherche

Une fois notre question de recherche énoncée, il nous faut rendre compte du processus d'investigation mis en œuvre pour y répondre. Nous reviendrons sur l'état de l'art ayant contribué à nourrir notre réflexion et à justifier le choix de notre question de recherche. Nous définirons le périmètre de notre terrain en soulignant sa pertinence au regard de l'enjeu d'appropriation environnementale. Nous évoquerons la stratégie de recherche mobilisée pour investir notre terrain et en tirer des données exploitables. Enfin, nous présenterons les modalités d'analyse des données collectées ainsi que la nature des résultats attendus.

La littérature

Dimension cumulative de la recherche oblige, nos travaux s'inscrivent dans un continuum de réflexion et de production scientifiques. Notre état de l'art possède ainsi une double finalité : recenser les connaissances fondamentales sur les notions-clés de notre problématique : puiser dans cet héritage pour justifier la pertinence de notre questionnement. Très classiquement, notre revue de littérature revêt la forme d'une pyramide inversée. Cette dernière nous permet d'abord de circonscrire le périmètre de notre recherche (l'enjeu environnemental) pour ensuite en étudier le cœur (l'appropriation envisagée comme un vecteur d'implication des salariés).

La moitié supérieure (ou base) de la pyramide inversée prend acte de la nécessité de considérer l'environnement comme partie prenante du développement durable et de la RSE. Nous reviendrons ainsi sur les origines et les fondements théoriques de ces deux notions.

Nous retracerons ensuite la trajectoire historique de la notion d'environnement : son héritage commun avec l'écologie ; son émergence comme enjeu sociétal à partir des années 1960 ; son intégration dans l'entreprise à partir des années 1990. Ce dernier point nécessite de définir l'environnement en termes de positionnement stratégique et d'avantage concurrentiel.

La moitié inférieure (ou sommet) de la pyramide inversée traite de notre objet de recherche. La littérature attribue souvent à l'appropriation un sens confiscatoire : *s'accaparer une ressource au détriment d'autrui*. On trouve notamment cette acception dans les travaux consacrés à l'appropriation de la rente foncière ou pétrolière⁵ par les Etats ou les entreprises privées. Plus rares sont les contributions abordant l'appropriation sous l'angle d'un processus d'assimilation et d'adaptation : « *faire sien* » une stratégie (ou un outil de gestion) pour en saisir l'enjeu et contribuer activement à son déploiement (ou à sa réussite). Envisagée de la sorte, la notion d'appropriation nécessite d'être étudiée : dans sa dimension rationnelle, sociopolitique et cognitive (de Vaujany et al., 2005 ; Dechamp et al., 2006 ; Couleau-Dupont, 2010 ; Rasolofo-Distler, 2010) ; dans sa relation aux enjeux d'adhésion et d'implication des salariés (Morrow, 1983 ; Meyer et Allen 1991 ; Eline, 2009 ; Renaud, 2011) ; au regard de la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978 ; Kim, 1993 ; Schein, 1993) et de la théorie des ressources (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney 1991).

Le terrain

Notre intérêt pour la notion d'appropriation s'est renforcé *chemin faisant* et *in situ*, au contact notamment des deux magasins (B et M) de notre terrain. Si la relation nouée avec eux (respectivement en 2008 et 2011) est antérieure à notre recherche, elle nous a conforté :

- dans le choix de la grande distribution comme terrain d'investigation. Au vu des résultats d'une étude commanditée par l'ADEME et achevée en 2011, ce secteur est fortement exposé d'un point de vue environnemental. Trois catégories d'enjeux sont identifiées : « site » (déchets, énergie, logistique), « produit » (éco-conception, transport) et « client » (sensibilisation, déplacements). Les démarches initiées par les enseignes en la matière revêtent un caractère d'autant plus stratégique qu'elles interviennent dans un contexte d'affrontement concurrentiel prédominant ;

⁵ Le plus souvent dans un contexte de relations Nord-Sud.

- dans l'orientation définitive de notre problématique. Les missions de consultance et de formation menées en leur sein ont en effet permis de légitimer notre question de recherche d'un point de vue *pragmatique* (au sens épistémologique du terme). Plus précisément, l'écostratégie des deux magasins, aussi efficace soit-elle en termes de résultats (tri des déchets, économies d'énergie), souffre d'un manque d'implication des salariés. Il nous est apparu que ce déficit questionnait leur niveau d'appropriation de l'enjeu environnemental.

La méthodologie

Trois arguments fondent l'appartenance de notre recherche à la famille de méthodologies de type recherche-action :

- le choix de notre problématique a été directement influencé par le terrain. Il relève d'un processus de co-construction avec les acteurs de l'organisation ;
- la relation que nous avons nouée avec ces derniers ne peut être réduite à la seule phase empirique de notre recherche. Elle s'est construite dans le temps et a revêtu plusieurs formes : accompagnement stratégique, tutorat de stagiaires et de groupes d'étudiants, formation continue. Cette relation nous a notamment permis de mener les entretiens de notre enquête dans un climat de confiance avec les répondants ;
- l'objectif de notre recherche est d'élaborer des connaissances à la fois génériques et actionnables. Il s'agit de contribuer à l'avancement des connaissances sur l'appropriation de l'enjeu environnemental par les salariés tout en formulant des préconisations à l'attention de notre terrain.

Au regard du contexte spécifique de notre terrain et de notre objet de recherche, notre recherche-action relève à la fois de la science-action (dans sa volonté d'étudier l'appropriation sous l'angle de l'apprentissage organisationnel), de la recherche-intervention (visée scientifique) et de la recherche ingénierique (visée transformative). Ce choix méthodologique implique, d'un point de vue éthique : de définir notre responsabilité de chercheur vis-à-vis de la communauté scientifique, de l'entreprise et de la société en général ; de revisiter ce que Plane nomme le « *mythe de la neutralité du chercheur* » (1999 ; p. 48).

Si notre cadre d'analyse repose majoritairement sur l'entretien qualitatif semi-directif, il s'inscrit dans une démarche de triangulation avec d'autres matériaux de recherche (données primaires tirées de l'observation terrain dite « d'implication discontinue » et données secondaires tirées de nos précédents travaux). Pour traiter les données collectées à l'issue de l'enquête, nous avons choisi de recourir à un logiciel d'aide à l'analyse qualitative (Sonal). L'usage spécifique que nous en faisons est cohérent avec notre intention de produire des résultats majoritairement non chiffrés. Autrement dit, nous l'envisageons surtout comme un facilitateur d'analyse permettant de réduire, de retranscrire et de structurer (sous forme de thématiques) les données discursives. Les outils d'analyse lexicale et chronométrique qu'il propose seront mobilisés de façon ponctuelle et marginale.

Les résultats

Les résultats issus de notre analyse seront exprimés sous forme de connaissances génériques (à visée scientifique) et actionnables (à visée transformative). Ils nous permettront de répondre à notre problématique :

- en appréhendant la notion d'appropriation : dans sa dimension téléologique (sa contribution à l'émergence du statut de « salarié-acteur ») ; dans sa dimension cognitive, c'est-à-dire envisagée sous l'angle d'un processus d'apprentissage de compétences individuelles (relationnelles et métacognitives) et collectives ;
- en montrant comment, appliquée à notre terrain, elle peut se traduire en termes d'implication environnementale (*via* le déploiement de dispositifs visant à pérenniser, formaliser, évaluer et valoriser les compétences appropriatives susmentionnées).

3. Annonce du plan

La démarche que nous avons suivie pour mener à bien notre recherche est représentée dans la **figure 1**. La définition des notions-clés que sont l'environnement et l'appropriation constitue le premier chapitre de notre thèse (revue de littérature). Le second chapitre est consacré à notre terrain (deux hypermarchés aquitains de l'enseigne Auchan) et à notre stratégie de recherche (méthodologie et cadre d'analyse). Le troisième chapitre présente les résultats de notre analyse et propose des préconisations à la fois génériques et actionnables en matière d'appropriation.

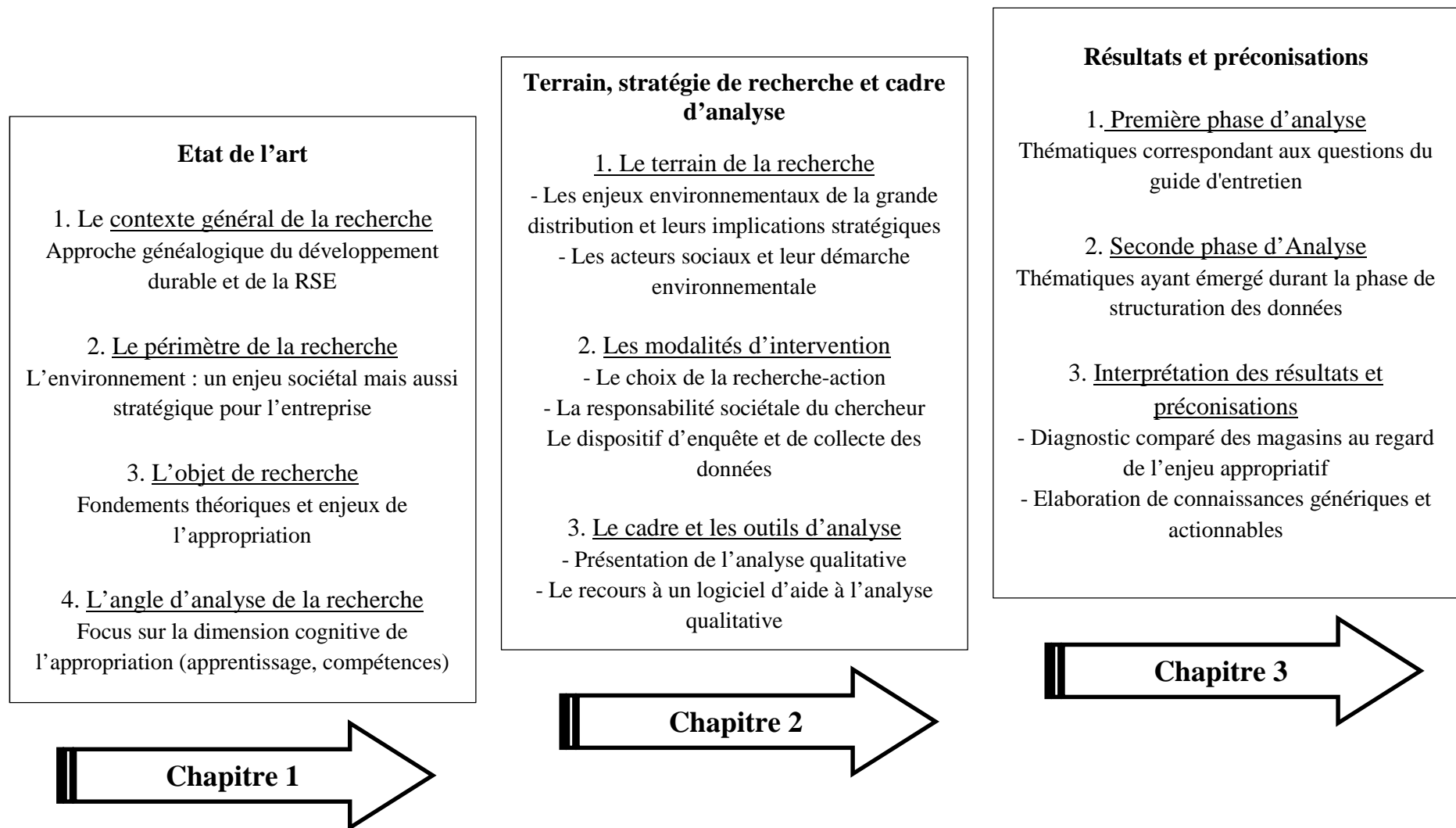


Figure 1. Plan de la thèse

CHAPITRE I. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Notre travail s'intéresse au processus appropriatif de l'enjeu environnemental, à travers l'exemple du secteur de la grande distribution. Le présent chapitre vise à mobiliser la littérature scientifique pour définir les notions d'environnement et d'appropriation.

L'environnement, au sens écologique et contemporain du terme, ne peut être envisagé indépendamment du développement durable, dont il est l'un des trois piliers. Par ailleurs, observer ses implications stratégiques et managériales à l'échelle d'un secteur d'activité nécessite de l'aborder sous l'angle de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Si le développement durable et la RSE font aujourd'hui l'objet d'une littérature abondante, ils n'en demeurent pas moins des notions instables et controversées - l'un des dissensus majeurs portant sur leur (in)capacité à créer de la performance globale (et donc environnementale) pour l'entreprise.

La notion d'appropriation est tout autant complexe et difficile à définir, car elle ne constitue pas un champ théorique spécifique. En d'autres termes, elle peut être envisagée sous l'angle de plusieurs théories ; management scientifique (de source taylorienne), théorie des conventions, théorie des parties prenantes et / ou apprentissage organisationnel (AO). Contrairement à la notion d'environnement, elle est peu abordée dans la littérature. Ce constat est à la fois une contrainte et une opportunité - sa rareté conférant *de facto* à nos travaux une dimension originale⁵.

La revue de littérature constituant le premier chapitre de notre thèse a pour objectif de rendre compte de cette double complexité (**Figure 2**).

⁵ Nous sommes tout à fait conscient du fait que l'originalité revendiquée ici ne constitue pas en soi un gage de pertinence ou de validité.

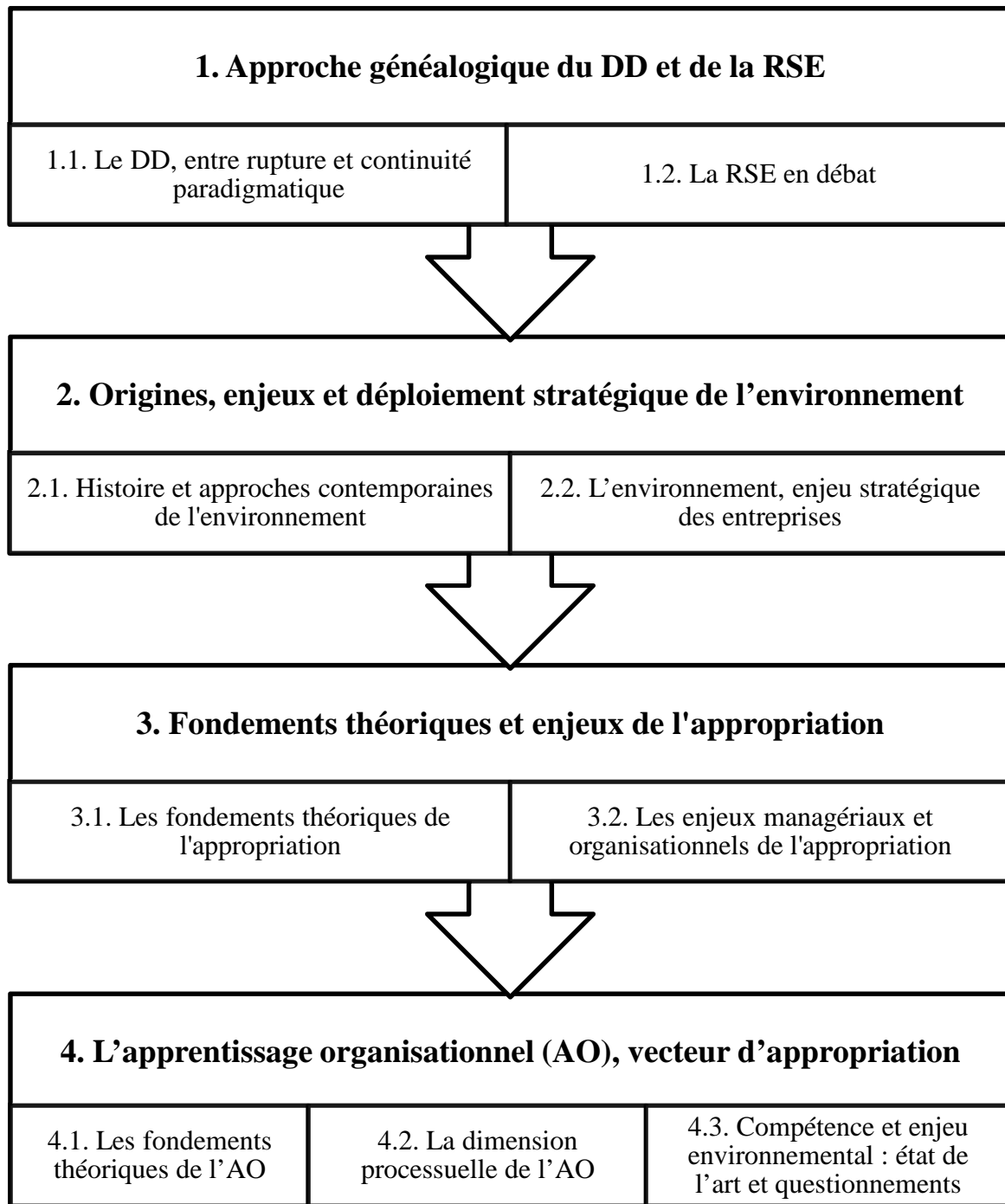


Figure 2. Organisation du premier chapitre de la thèse

1. Approche généalogique du DD et de la RSE

Derrière leur apparente simplicité, vulgarisation pédagogique et médiatique oblige, le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) demeurent difficiles à définir et suscitent de nombreuses interprétations. En témoigne le nombre considérable de travaux académiques (articles, colloques, ouvrages), toutes disciplines confondues, s'efforçant depuis une vingtaine d'année d'en figer le sens pour finalement parvenir à la même conclusion : tous deux restent des objets de recherche mal identifiés, derrière lesquels « *se cachent plusieurs conceptions d'activistes, d'humanistes, d'enseignants, de chercheurs, d'entrepreneurs, de salariés, de politiques, etc...* » (Rodhain, 2007 ; p. 205).

Ainsi, il serait prétentieux de vouloir saisir de façon exhaustive ces deux notions, qui ne peuvent être réduites à leur seule acception contemporaine. Il apparaît plus constructif d'analyser leurs multiples fondements théoriques (historiques, économiques, sociologiques, philosophiques, politiques...) pouvant expliquer au moins partiellement leur insaisissabilité. Il s'agit ainsi de les interroger à la source pour en préciser non seulement les conditions d'émergence, la nature polysémique mais aussi la contribution spécifique (présente et passée) aux Sciences de Gestion. Cet angle d'analyse participe de l'approche généalogique consistant à « *restituer les conditions d'apparition d'une singularité à partir de multiples éléments déterminants, dont elle apparaît non pas comme le produit, mais comme l'effet* » (Foucault, 1978 ; p. 38). La distinction opérée par l'auteur entre *produit* et *effet* implique que phénomènes étudiés (ici le développement durable et la RSE) aient évolué de façon inattendue - et non de façon mécanique ou logique. Cette imprévisibilité - qui fonde leur singularité et leur complexité, repose non seulement sur la multiplicité mais aussi sur la trajectoire historique de leurs fondements respectifs et communs.

Selon Acquier et Aggeri (2006 ; p. 6), l'approche généalogique s'intéresse « *à la formation et à la diffusion des concepts : elle permet de souligner l'historicité des manières de penser et de problématiser de nouveaux objets de recherche* ».

Elle offre ainsi au chercheur l'opportunité de mieux saisir un phénomène contemporain en étudiant ses conditions d'émergence dans le passé (Berland et Loison, 2005). Toujours selon Acquier et Aggeri (2006), l'intérêt d'une telle approche est double : favoriser la prise de recul critique ; offrir l'opportunité au chercheur d'interroger « *la pertinence et la transposabilité de cadres théoriques en vogue dans des contextes institutionnels et managériaux différents de ceux dans lesquels ils ont été historiquement formés* » (p. 7). De notre point de vue, cet intérêt est triple puisqu'il nécessite d'adopter une grille d'analyse pluridisciplinaire ne se réduisant pas aux seules théories économiques ou managériales.

Appliquée au développement durable et à la RSE, l'approche généalogique semble la plus adaptée pour rendre compte de leur nature variée et changeante. En puisant à leurs racines (parfois communes), elle permet de les appréhender à la fois comme deux singularités qui ne cessent de *devenir ce qu'elles sont*⁶. En d'autres termes, analyser respectivement le développement durable et la RSE comme l'effet d'une combinaison d'éléments multiples – et parfois disjonctifs, pourrait expliquer en quoi ils sont insaisissables (car en perpétuel devenir) et sources de controverses. Les développements de ce chapitre permettront de justifier cette posture analytique en mettant en évidence : la diversité et parfois l'antagonisme des héritages philosophique, économique et religieux du développement durable et de la RSE : la traduction de cette combinaison d'éléments en de multiples théories et outils managériaux convergents et/ou opposés.

1.1. Le DD, entre rupture et continuité paradigmatique

L'expression *Sustainable Development* (abusivement traduite en français par *développement durable*) est mentionnée pour la première fois en 1980 par l'Union Mondiale pour la Conservation de la Nature (UMCN). Elle est définitivement retenue en 1987, quand la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement publie son rapport *Our Common Future*, rédigé sous la direction de Gro Harlem Brundtland. Ce rapport définit le développement durable comme répondant « *aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Brundtland, 1987 ; p. 51).

⁶ Pour paraphraser l'aphorisme nietzschéen : « *deviens ce que tu es* » (Le Gai Savoir, Paragraphe 270, 1882)

En substance, il promeut un développement économiquement viable, socialement équitable et respectueux de l'environnement. Il est donc constitué de trois piliers interdépendants pouvant être résumés par la formule des trois « P » : personnes, profit, planète. En 1992 se tient le deuxième Sommet de la Terre à Rio, durant lequel sont notamment adoptés le programme Agenda 21 ainsi que des conventions sur la biodiversité et le climat. Dès lors, le rythme des conférences internationales s'accélère et traduit une prise de conscience à l'échelle mondiale des enjeux du développement durable : Conférence Internationale sur la Population et le Développement (Le Caire, 1994) ; Sommet mondial pour le développement social (Copenhague 1995) ; Sommet mondial sur l'alimentation (Rome, 1996), Conférence de Kyoto (1997) ; Sommet du Millénaire (New York, 1997) ; Sommets de Johannesburg (2002), de Bali (2007), de Copenhague (2010), de Cancun (2010) et de Durban (2011).

Le développement durable apparaît donc comme une notion récente : moins d'une trentaine d'année nous sépare en effet de son acte de naissance officiel (1987). Pour autant, sa *jeunesse* ne peut expliquer à elle-seule sa nature instable et polysémique. Pour comprendre les débats et controverses qui l'animent aujourd'hui et sur lesquels nous reviendrons au cours de ce chapitre, il est nécessaire de rappeler que le développement durable tire ses racines de concepts philosophiques et idéologiques plus anciens et parfois antagonistes.

1.1.1. Le Développement durable : une interrogation des notions de modernité, de progrès et de développement

Selon Severino et Charnoz (2004), le développement durable est d'abord l'héritage de la pensée humaniste des Lumières. Certes, il s'agit moins de combattre les inégalités féodales de l'Ancien Régime ou d'opposer les sciences aux religions, que de concilier la nature et la technique tout en promouvant la notion d'équité... Mais dans les deux cas, l'idée de modernité est en jeu et le mouvement engendré semble le même : « *celui d'une humanité qui acquiert une plus grande conscience d'elle-même et veut conquérir la maîtrise de son destin* » (p. 615). Autrement dit, c'est une vision progressiste et prométhéenne de la modernité qui est ainsi avancée. Plus précisément, les auteurs identifient trois références majeures à la philosophie des Lumières dans la définition du développement durable :

- la revendication d'un droit légitime, inaliénable et universel à des conditions de vie (accès à l'eau, à l'alimentation, au logement) et de travail décentes est une émanation de la notion de droit naturel (par opposition au droit divin) définie au XVIIIème siècle ;
- l'idéal démocratique (que le développement durable définit par la gouvernance participative) repose sur les principes de contrat social et de partage des pouvoirs affirmés par Montesquieu et Rousseau ;
- les notions d'économie du bien-être et d'indice de développement humain (IDH) renvoient aux fondements philosophiques des Lumières que sont le progrès, la civilisation et le bonheur.

Comme nous venons de le voir, l'idée de progrès est associée de façon récurrente à la notion de développement durable. Cette association remet-elle en cause la définition du développement communément admise depuis le XIXème siècle ? Vivien (2003 ; p. 7) souligne que cette dernière reste, aux yeux de nombreux économistes, fortement « *influencée par les sciences du vivant. Il s'agit de la transposition analogique à la société humaine de la marche vers la maturité d'un organisme biologique, de l'embryon à l'âge adulte, selon une ou des lois naturelles* ». Autrement dit, la notion de développement reste une norme implicite que l'on retrouve dans le langage courant : pays développés, pays les moins avancés, pays sous-développés... Le développement serait déterminé par un *take off*, auquel succéderait une phase de croissance source de production de richesse et de redistribution.

Remarquons que la finalité progressiste et universaliste (en ce sens qu'elle s'applique à l'ensemble des sociétés humaines) du développement durable n'est pas en rupture avec l'acception classique du développement. En revanche, la distinction s'opère quand le développement durable revendique un pluralisme de moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Severino et Charnoz (2004) précisent qu'il faut plutôt parler de développements durables, comme autant de processus spécifiques à chaque pays - une découverte de soi au cours de laquelle une société identifie le mode de développement qui lui convient le mieux (Hausmann & Rodrik, 2002). Formulé de la sorte, ce développement pluriel apparaît comme une remise en cause de l'économie du développement telle qu'elle a été pensée et appliquée dans les pays en développement au cours de la seconde moitié du XX^{ème} siècle.

Il en conteste l'inadéquation des mécanismes (dérégulation, ouverture des marchés, privatisations, restrictions budgétaires imposées à l'Etat) et leur application systématique. Tenir compte des spécificités et de l'histoire de chaque pays suppose que le développement « *passe d'un sens passif (quelque chose qui advient) à un sens actif (quelque chose qu'il faut provoquer), ouvrant un débat sur la politique la mieux à même de favoriser celui-ci* » (Vivien, 2006 ; p. 6). Cette notion de développement actif renvoie à la notion d'éco-développement définie par Sachs (1980) à partir de recherches empiriques menées dans des PED africains. Ce dernier identifie un lien de cause à effet entre répartition des richesses et « niveau » de développement. Les pays riches participent d'un état de « *maldéveloppement* » caractérisé par le gaspillage des ressources dont ils disposent en abondance. Les pays pauvres restent cantonnés dans un état de « *sous-développement* » lié à la surexploitation des rares ressources auxquelles ils ont accès. Dans les deux cas, le risque d'épuisement et de non renouvellement des ressources est avéré.

1.1.2. Le choix d'une croissance qualitative comme levier de développement

Dès 1848, John Stuart Mill conteste le lien, selon lui abusif, entre progrès (entendu ici comme un épanouissement collectif et individuel) et croissance quantitative des richesses. Il affirme au contraire que la non-croissance, synonyme de réduction du temps de travail, peut être source de bien-être. Selon Vivien (2006), cette affirmation implique que « *la croissance est définie comme un changement quantitatif tandis que le développement l'est par un changement qualitatif* » (p. 8). Cette distinction est reprise en 1972 lorsque le Club de Rome introduit le débat autour de la soutenabilité de la croissance, en définissant notamment la notion de croissance zéro. Le rapport intitulé *Halte à la Croissance* (Meadows, 1972), réalisé avec le concours d'experts du MIT, affirme que l'objectif annuel de croissance industrielle est socialement et écologiquement insoutenable car il a un impact négatif en termes d'insécurité alimentaire, de pollution et d'épuisement des ressources naturelles⁷ (dont fossiles).

⁷ Notons qu'à cette époque, l'enjeu de dérèglement climatique n'est pas encore d'actualité. Ce n'est qu'à partir des années 90 que l'empreinte écologique mondiale dépassera effectivement la biocapacité de la planète, consacrant ainsi l'état de déficit écologique observé depuis lors et qui continue de se creuser aujourd'hui.

En d'autres termes, les auteurs du rapport soulignent l'incompatibilité entre développement économique et développement social et environnemental. Selon Gabriel (2009 ; p. 159), cette « *dénonciation scientifique va à l'encontre du modèle fordiste en vigueur, liant accumulation de richesse et croissance de la consommation. Au sein de cette dénonciation, le rôle de l'économie passe de vecteur de progrès à cause de détérioration* ». La même année, l'ONU organise un Sommet de la Terre à Stockholm, à l'issue duquel le Programme des Nations Unies pour l'Environnement est créé. Soulignons que la position onusienne à l'égard de la croissance est plus consensuelle que celle du Club de Rome. Gabriel (déjà cité) souligne que le principe 8 de la déclaration de Stockholm admet que « *le développement économique et social est indispensable si l'on veut assurer un environnement propice à l'existence et au travail de l'homme et créer sur la terre des conditions nécessaires à l'amélioration de la qualité de la vie* » (PNUE, 1972).

Le Rapport Brundtland de 1987, contrairement au Rapport Meadows de 1972, propose de concilier économie, enjeu social et environnement. Son premier objectif prioritaire est « *la reprise et l'instauration d'une nouvelle ère de croissance économique. Un chiffre annuel de 5 à 6% est proposé pour les pays en développement, et de 3 à 4% pour les pays industrialisés. Son second objectif réside dans la modification du contenu de cette croissance. Autrement dit, il faut promouvoir des activités et des techniques plus respectueuses de l'environnement, notamment celles qui requièrent de moins fortes intensités de matières premières et d'énergie* » (Vivien, 2006 ; p. 16). Sassenou (2006) affirme que cette nouvelle théorie de la croissance (ou théorie de la croissance endogène) est un réel vecteur de développement durable, et ce pour deux raisons majeures : elle rompt avec la théorie de la croissance qui prévalait jusqu'alors et qui reposait essentiellement sur le progrès technique, la compétence des salariés ou encore le niveau de Recherche et Développement (Solow, 1957) ; elle définit, parallèlement aux facteurs de production susnommés, de nouveaux facteurs engendrant des externalités positives, tels que le niveau d'éducation, d'innovation et des infrastructures publiques. Le même auteur agrège à cette théorie la notion d'externalité négative liée à la non-préservation de l'environnement, exprimé sous forme de capital naturel. Ce dernier peut être renouvelable (eau, forêts, biodiversité) ou non renouvelable (pétrole et matières premières fossiles), la capacité de renouvellement étant définie par « *un taux d'exploitation inférieur à la capacité de régénération du milieu naturel* » (Sassenou, 2006 ; p. 2).

Cette notion d'externalité négative renvoie aux travaux de Gradus et Smulders (1993) établissant le lien entre dégradation de l'environnement et capital humain - la première impactant la santé des salariés et limitant leur capacité à mobiliser des compétences.

1.1.3. Le développement durable : une synthèse disjonctive

Cette redéfinition des termes de la croissance (sans que celle-ci soit intrinsèquement remise en cause) est-elle une réponse adéquate au constat de maldéveloppement du Nord et de sous-développement du Sud ? Est-elle suffisamment radicale pour infléchir positivement et qualitativement notre mode de développement ? En d'autres termes, si le développement durable est un modèle élaboré en réaction à une situation jugée insoutenable, propose-t-il une alternative crédible ?

Il est important de souligner que la parution du Rapport Brundtland (1987) est contemporaine : de l'avènement de la globalisation (datant du début des années 80) définie par Saul (2008) comme un processus d'internationalisation des sociétés humaines grâce au progrès technique ; de l'agonie du modèle soviétique (et de sa faillite imminente consacrée en 1989 par la chute du Mur de Berlin). Selon Severino et Charnoz (2004), l'acte de naissance du développement durable est donc consubstantiel de la disparition de la seule alternative économique au modèle libéral tel qu'on le connaît aujourd'hui. Certes, le développement durable promeut une croissance basée sur un saut technologique permettant de concilier préservation des ressources et création de richesse. Cependant, Vivien constate (2006 ; p. 6) que « *cette version dite faible de la durabilité⁸ rejoint la conception de l'économie politique classique* » : en proposant de *croître mieux* plutôt que de *croître plus*, elle réforme le paradigme économique dominant mais ne constitue pas en soi une rupture.

⁸ Depuis les années 80, la définition de durabilité fait débat et oppose les tenants de la version forte à ceux de la version faible introduite ici. La première, selon Dontenwill (2005), est une approche écologico-centrée. Elle place l'enjeu environnemental au-dessus de toute autre considération sociale et économique et suppose que l'activité humaine y soit totalement subordonnée, partant du principe que « *l'économie constitue [...] un sous-système de la sphère des activités humaines, elles-mêmes sous-système de la biosphère* » (Maréchal, 1995 ; p 29). La durabilité faible est économico-centrée en ce sens qu'elle suggère que les solutions aux enjeux sociaux et environnementaux passent nécessairement par la croissance économique. La richesse que cette dernière crée profite à tous et permet de financer des actions en faveur de la protection de l'écosystème.

Ce constat n'est pas sans susciter des critiques quant à la pertinence et à la légitimité du développement durable. Il fait dire à Rodhain (2007 ; p. 206) que « *la question de la durabilité nous donne l'illusion d'un changement. Cela rassure la conscience des citoyens, mais finalement, rien, ou pas grand-chose, ne change réellement : les équilibres écologiques continuent à être fragilisés, les inégalités sociales poursuivent leur progression* ». Ainsi, parce que le développement durable ne rompt pas fondamentalement avec le paradigme du développement, il entretient abusivement le mythe du changement. (Latouche, 2004). Pire, les mots « durable » et « développement » seraient antinomiques par nature : l'association qui en découle continuerait de faire le jeu du consumérisme effréné et entretiendrait la misère matérielle et sociale des Pays du Sud (Rahnema, 2003). Pour les héritiers les plus radicaux du courant post-développementiste⁹, le développement durable ne rompt pas avec le cercle vicieux de la surconsommation. Malgré sa dénonciation de l'obsolescence programmée ou perçue¹⁰ (Bulow, 1986), il reste un avatar développementiste ne proposant pas d'alternative crédible au modèle libéral, envisagé ici comme un vaste « camp de consommation » fondé sur l'acte d'achat contraint (consommation signifiant ici « sommation de consommer »).

Ce rejet sans nuance du développement, synonyme de surconsommation, rejoint la critique énoncée par Lebow (1955 ; p. 7) : « *Our enormously productive economy demands that we make consumption our way of life, that we convert the buying and use of goods into rituals, that we seek our spiritual satisfactions, our ego satisfactions, in consumption. [...] The greater the pressures upon the individual to conform to safe and accepted social standards, the more does he tend to express his aspirations and his individuality in terms of what he wears, drives, eats [...] We need things consumed, burned up, replaced and discarded at an ever-accelerating rate* ».

⁹ Regroupés au sein du Réseau des Objecteurs de Croissance pour l'Après-Développement (ROCADE), <http://www.apres-developpement.org/accueil/index.php>. Les post-développementistes se réclament notamment d'Henry David Thoreau, d'Hannah Arendt ou encore de Jacques Ellul.

¹⁰ Parce qu'elle illustre un mode de production et influe directement sur comportement du consommateur, cette notion est une illustration pertinente de la surconsommation.

Transition

Le développement durable regroupe en son sein trois éléments difficilement compatibles : un double héritage (philosophie des Lumières et éco-développement) qui attribue au développement durable un caractère universel et pluriel ; une défiance à l'égard du progrès technique fondée sur sa nature ambivalente, à savoir son potentiel destructeur-créateur (de ressources naturelles, de richesse, de bien-être...) ; « *l'avènement du règne sans partage de la société libérale et de l'économie de marché* » (Pérez, 2005, p. 34) qui constitue l'arrière-monde immédiat du développement durable (et de sa définition canonique de 1987). En d'autres termes, le développement durable propose conjointement : une vision progressiste et universelle qui se défie du progrès et entend individualiser le développement en fonction des spécificités historiques, culturelles et socio-économiques de chaque pays ; un modèle économique basé sur une croissance qualitative mais qui ne rompt pas fondamentalement avec le modèle dont elle constate pourtant les limites. En ce sens, Il doit être envisagé comme une « synthèse disjonctive » (au sens deleuzien du terme)¹¹ d'éléments qui s'entrechoquent et s'entremêlent en son sein. Loin de décrédibiliser le développement durable, il nous semble au contraire que ce phénomène de *collusion-collision* rende justice à sa nature complexe, plurielle et évolutive. Par ailleurs, le fait que le développement durable puisse être considéré comme un juste milieu entre rupture et continuité paradigmatiques est à nos yeux une opportunité. Synchrétique et ambivalent, parfois perçu comme un compromis source d'inertie et générateur d'impatience, il amortit l'effet de résistance inhérent à tout changement trop brutal. Aussi lente soit-elle, sa diffusion n'en reste pas moins manifeste, y compris dans l'entreprise. Elle reste cependant menacée par deux écueils :

- celui d'enfermer le développement durable dans un discours élitiste et un langage dominé par le « *paradigme dominant scientifique et économique* » (Fergus et Rowney, 2005 ; p. 190). Il se résumerait ainsi à des débats techniques (autour de la croissance, de la durabilité économique ou écologico centrée) qui le condamneraient à la confidentialité ;

¹¹ Dans son ouvrage intitulé *Logique du sens* (1969), Deleuze définit trois types de synthèses : connective, conjonctive et disjonctive. Cette dernière consiste à faire communiquer entre eux des éléments séparés ou contraires.

- celui de le réduire, dans un souci de vulgarisation, à une définition simpliste qui le viderait de son sens et de ses enjeux.

Parce qu'elle mobilise des références multiples pour mettre en évidence sa complexité et son équivocité, l'approche généalogique semble pouvoir éviter ces deux travers.

1.2. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en débat

A l'instar du concept de développement durable, la notion de responsabilité sociale ou sociétale¹² de l'entreprise (RSE) suscite un fort intérêt de la part de la communauté des chercheurs. La profusion de travaux qui lui sont consacrés est révélatrice du « *flou conceptuel* » (Postel et Rousseau, 2008 ; p. 137) qui l'entoure, et ce malgré l'existence d'une définition *officielle*. Cette dernière, commise en 2001 par la Commission Européenne, conçoit la RSE comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission Européenne, 2001). Cette vision européenne¹³ de la responsabilité de l'entreprise propose d'aller au-delà la législation ou des recommandations en vigueur (d'où la notion de *volontarisme*). En d'autres termes, être responsable signifie investir davantage que la loi y oblige dans les multiples volets du capital humain, « *dans la sauvegarde et la défense de l'environnement, dans les relations avec les parties impliquées et les communautés locales* » (Bon, 2009 ; p. 74). Daudé et Noël (2006) considèrent que la notion de volontarisme est une des conditions *sine qua non* de la responsabilité.

¹² Néré (2005, p 30) observe que « *le concept social a une acception plus large en langue anglaise qu'en langue française, pour laquelle il est souvent réduit aux seules relations professionnelles ; d'où l'expression de sociétal souvent utilisée pour exprimer cette approche lato sensu des relations sociales* ». L'adjectif « global » est également employé (de façon plus confidentielle) pour qualifier la notion de responsabilité de l'entreprise. L'expression CGR (*Corporate Global Responsibility*) figure notamment dans les textes fondateurs du Global Compact (1999) et de la Globally Responsible Leadership Initiative (2004). Selon cette dernière, la responsabilité globale nécessite de « [...] *replacer la prise de décision et les pratiques managériales de l'entreprise dans le contexte actuel de globalisation* » (GRLI, 2005, p 2).

¹³ Contrairement à la définition nord-américaine de la RSE qui reste centrée sur l'engagement éthique du dirigeant et la stricte conformité à la réglementation (Bento, 2009).

Pour s'en prévaloir, il faut en effet que l'entreprise se lance dans une démarche active, ce qui suppose adhésion et volonté affirmée de sa part. Selon les mêmes auteurs, « [...] *la responsabilité ne se conçoit pas indépendamment d'un libre arbitre, d'un vouloir qui agit. Dès lors, l'obligation à des contraintes légales par simple peur des sanctions ne relève pas forcément d'une attitude responsable* » (p. 43). La notion de volontarisme n'exclut cependant pas toute idée de régulation. Bon (2009) souligne que la RSE est également envisagée comme un outil d'intervention - économique, sociale et politique - capable de respecter les traditions et la culture de diversité typiquement européennes, et susceptible de contribuer à une plus grande équité économique entre pays du nord et pays du sud.

Cette définition, aussi syncrétique et consensuelle soit-elle, ne rend pas compte des débats et oppositions que la RSE continue de susciter non seulement dans les sphères académique et professionnelle mais aussi plus largement au sein de la société civile. Quelle dimension éthique et philosophique attribuer au concept de responsabilité ? Quelle relation la RSE entretient-elle avec la notion de développement durable ? Sur quel corpus théorique repose-t-elle ? Afin de fournir des éléments de réponse à ces questionnements, il apparaît nécessaire d'analyser en deux temps : la proximité que la RSE entretient avec le DD (et donc avec ses dissensions en termes de durabilité) et son rapport équivoque au progrès technologique : les principales idéologies et théories qui sous-tendent la RSE, en recourant de nouveau à l'approche généalogique.

1.2.1. Quelle définition contemporaine de la RSE ?

Depuis la fin des années 90, la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est organiquement liée à celle du développement durable. La première n'est-elle pas aujourd'hui définie comme la traduction microéconomique du second, c'est-à-dire comme une voie d'intégration des enjeux de la durabilité (Steurer et *al.*, 2005) ? Mauléon et Silva (2009 ; p. 24) considèrent que la RSE est « *l'application par les entreprises du concept de développement durable [...], la transposition pratique des trois piliers (économique, social et environnemental) aux préoccupations de l'entreprise* ».

Dans les faits, cette consanguinité entre RSE et DD se matérialise :

- par le lancement en 2000 du Pacte Mondial (ou Global Compact) de l'ONU lors du Forum Economique Mondial de Davos. Ce pacte invite les entreprises à assumer leur responsabilité sociétale en respectant un ensemble de valeurs relatives au droit du travail et à l'environnement ;
- par la création du réseau d'entreprises WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). Ce dernier s'engage à promouvoir un développement conciliant croissance économique, préservation de l'environnement et progrès social (WBCSD, 2001). Les trois piliers du développement durable figurent explicitement dans cette déclaration d'intention.

1.2.1.1. RSE et durabilité

Selon Pérez (2005 ; p. 31), la responsabilité sociétale de l'entreprise est naturellement impactée par l'enjeu de durabilité : elle traduit en effet « *un élargissement du référentiel de la responsabilité du management au-delà de son acception traditionnelle [...] qui s'exprime surtout dans le temps, par une insertion de l'action collective et de ses conséquences dans une perspective à long terme, conformément aux principes du développement durable* ». Comme nous l'avons vu dans précédente sous-partie, deux versions de la durabilité s'opposent. Gabriel (2009) constate que la version économique-centrée (dite faible) est majoritairement partagée par les dirigeants d'entreprise. Si ces derniers souscrivent aux enjeux du développement durable, ils les modèlent en fonction de « *leurs intérêts et de leur position en tant qu'acteur social* » (p. 165). En d'autres termes, « *s'ils se sont peu à peu ralliés aux piliers socio-économiques et environnementaux, ils ont simultanément développé une vision et un discours qui leur sont propres* » (Gendron, 2006 ; p. 106). La stratégie reste le moteur de ce discours : aussi légitime soit-il, le développement durable demeure contraignant puisqu'il génère un coût devant être absorbé par l'entreprise, et ce dans un double contexte de concurrence internationale et de satisfaction du consommateur (*via* la variable prix).

Selon Gendron (2006) trois conséquences découlent de ce discours :

- chaque entreprise étant spécifique (histoire, enjeux, secteur), sa façon d'intégrer les enjeux du développement durable le sera également ;

- au vu du contexte de concurrence internationale, les exigences sociales et environnementales imposées par les Etats doivent être raisonnables, c'est-à-dire ne pas nuire à la compétitivité des entreprises de leur territoire respectif. Si régulation forte il doit y avoir, elle ne peut être qu'internationale et consensuelle, pour ne pas provoquer de concurrence déloyale ;
- pour constituer une opportunité, la RSE doit être envisagée comme une source d'avantage compétitif et de progrès technologique. Gabriel (2008) précise que le développement technologique paraît être « *une solution concrète satisfaisant à la fois les exigences de qualité de vie des écologistes et celles de niveau de vie des économistes, sans que les uns ni les autres n'aient à modifier fondamentalement leur modèles d'interprétation* » (p. 166). Le même auteur précise « *qu'une telle orientation technologique incite à l'innovation, à la croissance économique et à une amélioration de l'emploi, tandis qu'elle permet simultanément de protéger, voire d'améliorer les externalités négatives sur l'environnement* » (p. 166).

La durabilité faible, source de performance économique et d'efficience stratégique, peut donc faire l'objet d'une double incitation : encourager les entreprises à diagnostiquer leur performance économique mais aussi sociale et environnementale afin qu'elles améliorent leurs processus de fabrication tout en limitant leur impact humain et écologique ; adopter des normes exigeantes, ce qui accélérerait le rythme des innovations technologiques et permettrait de créer un avantage compétitif durable (Porter et van den Linde, 1995 ; Phillimore, 2001).

Envisagée de la sorte, cette vision d'une RSE faiblement durable suscite deux critiques majeures. La première concerne son caractère adaptatif (en fonction d'une histoire et d'une culture d'entreprise) synonyme de RSE à vitesse variable – trop souvent lente ! En d'autres termes, c'est ici l'idée d'une RSE sur mesure qui est contestée, et qui s'inscrit pourtant dans le sillage de la notion de développement pluriel (définie dans la précédente sous-partie). A condition qu'elle ne serve pas d'alibi aux entreprises les plus réticentes, cette idée de RSE plurielle est pertinente en ce sens qu'elle prend en compte le niveau de maturité sociétale et environnementale de l'entreprise. La seconde critique dénonce son acception trop économico-centrée, et en substance, sa soumission au diktat de la globalisation et aux impératifs de compétitivité des entreprises.

1.2.1.2. Responsabilité et progrès technologique

Selon Sen (1999) la notion de responsabilité implique de considérer l'économie comme une science morale fondée sur deux piliers philosophiques. Le premier pilier envisage la responsabilité sous l'angle individuel, comme l'exercice d'un libre-arbitre propre à chacun et fondant son autonomie de pensée et d'action. Cette responsabilité individuelle se fonde « *sur la reconnaissance du fait que la vie des individus entraîne des interdépendances, ce qui implique des obligations réciproques liées aux relations économiques, politiques et sociales qu'ils entretiennent mutuellement* » (Lauriol, 2004 ; p. 141). Le second pilier s'inspire du principe de responsabilité défini par Jonas (1990) comme le fondement d'une nouvelle éthique universelle. Cette dernière repose sur le constat que le progrès technologique est le *meilleur ennemi* de l'Homme. S'il est indéniablement l'un des moteurs de son développement, il constitue, par son potentiel destructeur et son pouvoir de nuisance sur la nature (biodiversité, impact sur le climat), l'une de ses menaces les plus sérieuses¹⁴. Cette addiction technologique impose à l'être humain un devoir de responsabilité vis-à-vis de ses actes, un devoir de rendre compte de ses projets et de ses actions.

L'originalité de la pensée de Jonas réside dans le fait que cette responsabilité implique : un devoir de faire tout autant qu'un devoir ne pas faire (faire preuve de mesure pour maîtriser le pouvoir technologique) ; un devoir à l'égard des générations futures sans contrepartie de droit, le présent ayant l'obligation d'assurer les conditions d'avènement du futur. Autrement dit, ce devoir se conçoit comme une responsabilité sans attentes réciproques, telle « *celle d'une mère envers son enfant* » (Bon, 2009 ; p. 184).

Si cette notion de responsabilité intra et intergénérationnelle introduite par Jonas subordonne *de facto* la technologie à l'éthique, notons qu'elle prête le flanc à une critique énoncée par les tenants du courant post-développementiste.

¹⁴ En 1867, Marx affirmait déjà que « *chaque progrès de l'agriculture capitaliste est un progrès non seulement dans l'art d'exploiter le travailleur, mais encore dans l'art de dépouiller le sol ; chaque progrès dans l'art d'accroître sa fertilité pour un temps, un progrès dans la ruine de ses sources durables de fertilité. Plus un pays, les Etats-Unis du Nord de l'Amérique, par exemple, se développe sur la base de la grande industrie, plus ce processus de destruction s'accomplit rapidement* » (Le Capital, Livre 1 : chapitre XV.10).

Ces derniers considèrent en effet que cette responsabilité vis-à-vis des générations futures est une justification implicite du maldéveloppement des générations actuelles (Rodhain, déjà cité). Autrement dit, elle reviendrait à sacrifier l'amour du « prochain » (au sens religieux du terme) au profit de l'amour du plus lointain¹⁵. Bon (2009 ; p. 183) souligne que « *le militantisme en faveur de la biodiversité dans les pays sous-développés a freiné de façon dommageable certaines activités économiques indispensables aux populations* ».

1.2.2. Une approche généalogique de la RSE

A l'instar de celle du développement durable, l'acceptation contemporaine de la RSE est donc loin d'être figée. Si elle est une construction de son temps (par sa convergence avec le développement durable et sa vision élargie de la responsabilité), elle n'en reste pas moins une construction dans le temps. Cette section a pour objectif de mettre en lumière, dans une perspective généalogique, la naissance et l'évolution de ses principaux fondements théoriques.

1.2.2.1. Les origines religieuses de la RSE

Loin d'être récent, le questionnement du lien entreprise-société apparaît dès le XIX^e siècle, alors que l'industrialisation bat son plein. En France, il prend la forme d'une doctrine paternaliste définie par Frédéric Le Play, auteur d'un ouvrage datant de 1863 et intitulé « La réforme sociale en France ». Selon Hommel (2006 ; p. 30), cet ouvrage constitue « *le socle idéologique du patronage volontaire présenté comme une réponse aux bouleversements qui mettent en péril la cohésion sociale : paupérisation de la classe ouvrière, instabilité institutionnelle de l'Etat* ». Selon le même auteur, ce « *carcan idéologique* » fondé « *sur la charité et l'autorité morale du père* » (p. 30) affirme « *qu'il appartient au patronat et non à l'Etat de s'assurer des conditions de vie et de l'éducation de ses ouvriers indigents* » (p. 31). Autrement dit, seule l'entreprise est capable de garantir la paix sociale tout en contribuant au processus d'industrialisation de la société.

¹⁵ « [...] Je ne vous conseille pas l'amour du prochain, je vous conseille l'amour du plus lointain ». NIETZSCHE F., *Ainsi Parlait Zarathoustra*, 1885

Cette notion de réforme sociale fait explicitement référence à la Doctrine Sociale de l'Eglise qui prône simultanément : l'épanouissement de l'Homme par le travail et le développement économique ; le respect de la dignité humaine (conditions de vie au travail) ; une rémunération juste et un partage équitable des richesses ; la sauvegarde de la nature - envisagée ici comme un don de Dieu.

Si la réflexion autour de la responsabilité de l'entreprise émerge en France autour du concept de patronage volontaire, son influence sur la définition contemporaine de la RSE reste assez marginale. C'est aux Etats-Unis que la réflexion trouvera finalement le plus de résonance, en s'inscrivant, à la fin du XIX^{ème} siècle, dans la tradition protestante. Selon Acquier et *al.*, (2005)¹⁶, la référence explicite au protestantisme n'est pas surprenante, tant ce dernier a joué un rôle majeur dans l'avènement du capitalisme et du modèle sociétal états-unien en général¹⁷. Son influence sur la notion de responsabilité de l'entreprise s'exerce sous la forme d'une doctrine professant la responsabilité spirituelle des hommes d'affaires (et singulièrement celle des grands propriétaires d'industrie). En substance, ces derniers ont un double devoir : adopter un mode de vie décent (c'est-à-dire non ostentatoire) et respectueux de la pauvreté d'autrui ; redistribuer, à des fins philanthropiques, une partie des richesses jugées excessives et incompatibles avec le premier devoir. Cette conception individualiste et religieuse de la responsabilité se prolongera, tout au long du XX^{ème} siècle, à travers le courant de pensée *Business Ethics*.

1.2.2.2. La théorie de la *Corporate Social Responsibility* (1953)

La notion de *Corporate Social Responsibility* (CSR ou RSE en français) apparaît dans l'ouvrage fondateur de Bowen, intitulé *Social Responsibilities of the Businessman* (1953). L'auteur y propose un nouveau modèle de responsabilité fondé sur deux piliers.

Le premier pilier définit l'éthique comme le moteur de la responsabilité des hommes d'affaires. Acquier et Aggeri (2008) observent que l'étude empirique menée par l'auteur auprès d'entreprises nord-américaines a été financée par une organisation protestante.

¹⁶ A ce jour, peu de recherches ont été consacrées aux fondements religieux de la RSE. De ce fait, leurs travaux constituent une contribution théorique majeure et seront plusieurs fois cités.

¹⁷ Les auteurs fondent cette affirmation sur les travaux de WEBER, M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris, Plon, 1967

Ils notent ainsi « *l'interpénétration entre le discours de Bowen et l'éthique religieuse* » (p. 135). Cette revendication éthique s'inspire également de la notion de *public service*, développée aux Etats-Unis durant la première moitié du XX^{ème} siècle. La responsabilité de l'entreprise qui en découle « *stipule l'idée d'un contrat implicite, caractérisant la relation entre l'entreprise et la société* » (Acquier et al., 2005 ; p. 5). Cette idée de contrat implicite s'inscrit dans un contexte socio-économique caractérisé par l'avènement « *du modèle de la grande entreprise à actionnariat dispersé et de la figure du dirigeant salarié non propriétaire* » (Acquier et Aggeri, 2008 ; p. 133). Ainsi, le modèle de l'entreprise familiale périlclitant, l'appel aux devoirs éthiques du seul dirigeant propriétaire devient insuffisant pour répondre à cette évolution.

Le second pilier de la théorie de Bowen part d'un constat d'évolution de l'économie états-unienne. Bowen souligne que cette dernière est devenue une économie mixte (entre socialisme et libéralisme) du fait d'une réglementation plus sévère et de l'apparition de nouveaux acteurs (syndicats) définis comme autant de contre-pouvoirs de l'entreprise. Pour sauvegarder sa liberté d'action et ne pas être soumise à une régulation de plus en plus contraignante, l'entreprise se doit d'exercer son activité de façon responsable. Envisagée de la sorte, la vision syncrétique de la responsabilité définie par Bowen relève non seulement d'une considération éthique mais aussi d'une nécessité s'inscrivant dans un nouvel environnement régulateur. Si l'auteur en revendique les fondements religieux, il propose dans le même temps de l'institutionnaliser via le développement « *de nouveaux outils de gestion, tels que l'audit social [et] de nouvelles instances de négociation entre les entreprises et leurs parties intéressées*¹⁸ » (Acquier et Aggeri, 2008 ; p. 136).

1.2.2.3. La théorie de la Corporate Social Responsiveness (1975)

A partir des années 60, les travaux académiques interrogent plus directement la légitimité de l'entreprise, dans un contexte socio-politique marqué par :

¹⁸ Cette notion de parties intéressées renvoie à la théorie des parties prenantes (*Stakeholders Theory*) définie par Freeman (1984)

- une contestation idéologique du capitalisme, menée par les mouvements étudiants et ouvriers des années 60 et 70. L'entreprise libérale est perçue comme un symbole des inégalités sociales observées à l'échelle états-unienne et planétaire ;
- une prise de conscience internationale des effets potentiellement néfastes de l'économie de marché sur la société et l'environnement au sens écologique du terme. En 1962, l'ouvrage de Carson intitulé *Silent Spring* est l'un des premiers à mettre en évidence le rôle néfaste des pesticides sur la santé et la biodiversité. Dans les années 70, la multiplication des catastrophes industrielles¹⁹ suscite l'indignation des opinions publiques.

Comment modifier ce *portrait à charge* de l'entreprise ? Quels critères de responsabilité définir pour restaurer le contrat sociétal de l'entreprise mis en avant par Bowen ? Avec la notion de *Corporate Social Responsiveness* (Ackermann, 1975 ; Ackermann et Bauer, 1976), l'éthique religieuse du dirigeant perd de l'importance au profit d'une réflexion sur l'éthique professionnelle (ou déontologie) des managers et salariés de l'entreprise. Par ailleurs, la réactivité de l'entreprise aux enjeux socio-économiques et environnementaux devient cruciale pour qualifier la notion de responsabilité sociétale. Ackermann et Bauer interrogent ainsi l'entreprise et sa « *capacité d'apprentissage [...] à institutionnaliser la nouveauté, c'est-à-dire son aptitude à prendre en charge une grande diversité d'enjeux, qu'ils soient économiques ou sociétaux* » (Acquier et Aggeri, 2008 ; p. 138). Cette réactivité sociétale de l'entreprise a pour conséquence de redéfinir la RSE comme un processus organisationnel impliquant notamment « *de considérer les valeurs, les buts, les motivations des personnes impliquées dans la formulation de la stratégie de l'entreprise et la prise de décisions* » (Daudé et Noël, 2006 ; p. 43). Selon Ackermann et Bauer (déjà cités), cette dynamique participative repose sur l'exécution de trois phases :

- une prise de conscience politique de la part du dirigeant qui élabore une stratégie d'entreprise déclinée sous forme d'enjeux et d'objectifs ;
- un processus d'opérationnalisation de la vision stratégique : il s'agit de formuler une réponse technique aux enjeux identifiés dans la première phase, en nommant par exemple une personne ressource chargée de piloter la démarche RSE ;

¹⁹ Notamment les marées noires de 1967 (côtes anglaises), 1972 (Golfe d'Oman) ou encore 1976 (Déroit de Malacca)

- une diffusion de la stratégie à l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Cette dernière phase passe par la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage organisationnel.

1.2.2.4. La théorie des parties prenantes (1984)

Dontenwill (2005) rappelle que la notion de partie prenante désigne « *tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation* » (Freeman, 1984 ; p. 48). La théorie des parties prenantes (ou *stakeholders Theory*) constitue l'un des fondements de la responsabilité sociétale des entreprises. Lauriol (2004 ; p. 140) affirme que « *les exigences du développement durable nécessitent, en l'absence de systèmes de régulation supranationaux, de définir de nouvelles relations avec les individus, groupes et organisations qui peuvent influencer ou être affectés par la stratégie d'une entreprise* ». Les bases de cette nouvelle relation entre l'entreprise et ses parties prenantes sont à chercher dans l'une des théories de l'approche économique de l'organisation : la théorie de l'Agence développée en 1976 par Jensen et Meckling. Cette dernière propose d'envisager l'entreprise comme un espace d'échanges régulé par de multiples contrats. La relation d'agence ou « *de coopération* » (Charreaux, 2000 ; p. 198) est contractuelle et relie une personne dépositaire d'une autorité (le principal) à un autre tiers (l'agent), le premier fixant un objectif (réalisation d'une mission) au second. Cette relation d'autorité implique une asymétrie d'information entre le donneur d'ordre et le preneur d'ordre (le premier ne pouvant être totalement au courant du mode opératoire du second) ainsi qu'une divergence d'intérêt potentielle entre principal et agent. Ces deux caractéristiques pouvant avoir un impact négatif sur l'entreprise (coûts d'agence ou perte de valeur), il convient d'instaurer des mécanismes de gouvernance appropriés. Charreaux (2000 ; p.199) souligne que cette redéfinition de l'organisation en tant que « *centre contractant* » amène à situer le « *problème de la réduction des coûts d'agence au niveau de la gestion simultanée de l'ensemble des relations entre acteurs qui peuvent être imbriquées et interdépendantes* ».

En 1984, l'approche par les parties prenantes développée par Freeman a pour finalité d'intégrer les intérêts divergents (mentionnés ci-dessus) au sein de l'entreprise, dans un projet commun. A l'instar de la théorie de l'agence, ce projet d'intégration des *stakeholders* doit permettre de réduire les coûts liés à ces conflits et donc « *d'améliorer la performance durable ainsi que les bénéfices compétitifs de l'entreprise* » (Sharma, 2001 ; p. 155).

En 2004, Freeman actualise son approche et en rappelle les principaux fondements. Le principe de base reste inchangé : l'entreprise peut être plus performante en identifiant et en négociant avec les groupes principaux de parties prenantes. Pour y parvenir, le manager doit non seulement tenir compte des conséquences de ses actions sur les autres, mais aussi des conséquences que les actions des autres ont sur lui. Il doit par ailleurs comprendre les comportements et les valeurs de ses parties prenantes, ainsi que le contexte sociétal dans lequel elles évoluent. Observons que cette vision conséquentialiste de la responsabilité rompt avec l'éthique d'inspiration religieuse (ou dite de conviction) apparue au XIX^{ème} siècle. La responsabilité individuelle du manager ne repose plus sur des principes dictés par la morale judéo-chrétienne. Est responsable celui dont les actions ont un effet bénéfique (gagnant-gagnant) pour lui-même et pour autrui - la nature du bénéfice variant selon le contexte dans lequel l'action est engagée. Il est également nécessaire de saisir comment la relation avec les parties prenantes fonctionne, et ce sous l'angle de trois niveaux d'analyse :

- le niveau rationnel consiste, selon Dantenwill (2005), à procéder à une identification exhaustive des parties prenantes, à appréhender les intérêts multidimensionnels de chacune d'elles et à « *repérer les réseaux d'influence dans lesquelles elles s'inscrivent* » (p. 89) ;
- le niveau processus définit les moyens mobilisés par l'entreprise pour prendre en compte et intégrer les intérêts des parties prenantes dans sa stratégie et ses processus d'élaboration, d'implémentation et de contrôle (Freeman, 1984 ; Carroll, 1989) ;
- le niveau transactionnel propose d'examiner comment interagir avec les parties prenantes en définissant une sorte de dispositif de négociation qui renvoie à la question de la gouvernance.

Depuis 1984, la théorie de Freeman a fait l'objet de nombreux travaux concernant la définition et la catégorisation des parties prenantes, ainsi que le lien qui les unit à l'entreprise. Donalston et Preston (1995) identifient huit parties prenantes de l'entreprise : les propriétaires, les groupes de pression (lobbies, ONG, média), les clients, la communauté locale (riverains, collectivité), les salariés, les associations professionnelles (syndicats, fédérations professionnelles), les fournisseurs et les gouvernements. Cette liste n'est pas exhaustive et l'on peut y ajouter, par exemple : les banquiers, les concurrents, les membres du conseil de surveillance, etc...

Quel que soit leur nombre et en vertu de l'approche *stakeholders*, chacune a ses propres intérêts et participe à la vie de l'entreprise. Dès lors, comment qualifier le lien qui les unit individuellement et / ou collectivement à l'entreprise ? A cet égard, de nombreuses typologies ont été proposées, parmi lesquelles nous retiendrons, par ordre chronologique :

- la distinction opérée par Clarkson (1995) entre parties prenantes *primaires* (les propriétaires, salariés, fournisseurs et clients qui ont une relation formelle ou contractuelle avec l'entreprise) et les parties prenante *secondaires* ;
- la typologie de Carroll et Näsi (1997) entre parties prenantes *internes* (actionnaires, dirigeants, salariés) et *externes* (clients, gouvernements, concurrents, groupes de pression, communauté locale) ;
- la typologie par attribut de Mitchell, Agle & Wood (1997). Mercier (2001 ; p. 6) précise que sept types de parties prenantes sont identifiés « *selon qu'elles possèdent un, deux ou trois des attributs suivants : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles ; le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise ; le caractère urgent des droits que les parties prenantes peuvent prétendre exercer sur l'entreprise* » ;
- la distinction (Pelle-Culpin, 1998) entre parties prenantes *institutionnelles* (relation sur la base de lois et de réglementations), *économiques* (évoluant dans la sphère d'activité et sur le marché de l'entreprise) et *éthiques* (ONG, associations de consommateurs) ;
- Martinet et Reynaud (2001, cité par Mullenbach-Servayre, 2007) établissent trois catégories de parties prenantes : *internes* à l'entreprise (dirigeants, managers, salariés) *externes* (sous-traitants, fournisseurs, banquiers) et *ubiquistes*, c'est à dire à la fois internes et externes (administrateurs, membres du conseil de surveillance, syndicats) ;
- la typologie en quatre groupes de Friedman et Miles (2002, cités par Damak Ayadi, 2003), selon si les relations sont compatibles ou non avec les intérêts de l'entreprise ou bien sont nécessaires ou contingentes. Ainsi, les auteurs établissent la distinction entre relations : (1) *compatibles et nécessaires* (actionnaires, fournisseurs) ; (2) *compatibles et contingentes* (média, public, organisations connectées dans des associations communes) ; (3) *incompatibles et nécessaires* (employés, syndicats, clients, banquiers) ; (4) *incompatibles et contingentes* (ONG).

- la distinction de Pesqueux (2002) entre parties prenantes *contractuelles* (liées par un contrat : clients, fournisseurs, salariés, actionnaires) et *diffuses* ou *non contractuelles* (ONG, associations de consommateurs, média, etc...)

Quelle que soit la typologie retenue, Dantenwill E., (2005, p. 88) souligne que l'originalité de l'approche théorisée par Freeman consiste à élargir le périmètre des parties prenantes classiques (actionnaires, clients, fournisseurs et salariés) « à des parties prenantes secondaires n'ayant pas de relations formelles officielles ou contractuelles avec l'entreprise ».

En résumé de cette section, quatre éléments déterminants de la RSE ont été identifiés : (1) la notion d'éthique religieuse (paternalisme et puritanisme) apparue au XIX^{ème} siècle ; (2) la théorie de la CSR de Bowen (1953) ; (3) la théorie de la réactivité sociétale d'Ackermann (1975) ; (4) la théorie des parties prenantes de Freeman (1984). L'analyse généalogique permet d'établir une série de correspondances entre ces quatre éléments et trois approches ou courants de pensée (Cf. **Tableau 1** page suivante).

La première approche, que nous qualifierons d'éthique, distingue trois types de responsabilité individuelle : un comportement dicté par des principes moraux hérités du christianisme (éthique religieuse) ; une conduite professionnelle définie selon des règles déontologiques ; une attitude pragmatique évaluant la pertinence d'une action au regard de ses seules conséquences (éthique conséquentialiste ou utilitariste). La deuxième approche est qualifiée de contractuelle en ce sens que l'entreprise est liée à la société par un contrat sociétal. Ce dernier est implicite quand l'entreprise est envisagée comme « *une institution sociale qui doit agir de manière responsable envers la société qui l'a créée* » (Gond et Mullenbach-Servayre, 2003 ; p. 103). Le contrat peut être également explicite quand il lie l'entreprise à ses parties prenantes contractuelles : clients, fournisseurs, salariés... La troisième approche peut être définie comme stratégique. Pour être performante, l'entreprise a intérêt à adopter une stratégie socialement responsable, *via* la création de nouveaux outils, un processus d'apprentissage organisationnel ou encore une réponse ciblée aux attentes des parties prenantes.

	Approche éthique	Approche contractuelle	Approche stratégique
Doctrine sociale de l'Eglise (paternalisme) et Puritanisme	Le dirigeant adopte un comportement responsable dicté par ses convictions religieuses	Pas de correspondance	Pas de correspondance
Corporate Social Responsibility (Bowen, 1953)	(Ethique religieuse)	L'entreprise est « <i>une institution sociale qui doit agir de manière responsable envers la société qui l'a créée</i> » (Gond et Mullenbach-Servayre, 2003). (Contrat sociétal implicite)	Création de nouveaux outils managériaux et prise en compte des parties intéressées
Corporate Social Responsiveness (Ackermann, 1975)	Ethique professionnelle (Déontologie)		Une entreprise responsable est capable d'assumer l'ensemble des enjeux sociétaux auxquels elle est confrontée. (Réactivité sociétale)
Stakeholders Theory (Freeman, 1984)	Le manager responsable tient compte des conséquences de ses actions sur les autres, mais aussi des conséquences que les actions des autres ont sur lui. (Ethique conséquentialiste)	L'entreprise est un « nœud de contrat » implicite et explicite	« <i>Améliorer la performance durable ainsi que les bénéfices compétitifs de l'entreprise</i> ». (Sharma, 2001 ; p. 155)

Tableau 1. Correspondances entre « éléments fondateurs » et approches de la RSE

CONCLUSION DE PARTIE

Trois enseignements peuvent être tirés de l'approche généalogique mobilisée pour introduire le cadre général de notre recherche.

(1) Le développement durable et la RSE sont organiquement liés depuis la fin du siècle dernier. Cependant, leur convergence actuelle est loin d'être naturelle tant ils ont une trajectoire historique et des origines distinctes. A titre d'exemple, si le premier revendique un héritage des Lumières fondé sur la contestation rationnelle d'une société inégalitaire et *absolue* (au sens monarchique et divin du terme), la seconde d'inspiration catholique et protestante apparaît au XIX^{ème} siècle sous la forme d'un questionnement de la relation entreprise – société. Si la seconde est l'application des enjeux du premier à l'entreprise, l'analyse de leur relation n'en reste pas moins soumise à un devoir d'inventaire de leurs ressemblances et différences.

(2) Les notions de développement durable et de RSE étant protéiformes, il apparaît essentiel de les aborder dans une perspective non seulement économique et managériale mais aussi éthique, sociologique, géopolitique et philosophique. Recourir à une analyse pluridisciplinaire constitue donc un premier pas dans la prise en compte de leur complexité. Franchir le second suppose de mobiliser une approche inter voire transdisciplinaire (Claverie et *al.*, 2010).

(3) La complexité des deux notions traitées rend illusoire toute ambition de les définir de façon exhaustive. Comme précisé dans la première section, l'acception consensuelle du développement durable porte en son sein la critique du modèle de développement (et de croissance) ou de durabilité (forte ou faible) qu'elle propose. De la même façon, la notion la plus contemporaine de la RSE continue de susciter nombre d'interrogations. De quelle responsabilité individuelle et collective parle-t-on ? Quelle attitude adopter vis-à-vis du progrès technologique ?

Au regard des critiques et controverses qu'ils suscitent, le développement durable et la RSE sont loin de faire l'unanimité. Pour autant, ce constat n'enlève rien à la véracité du questionnement qu'ils soulèvent : quels modes de développement, de gouvernance et de production pérennes instaurer dans un contexte d'inégalité sociale et de dépassement écologique ?

2. Origines, enjeux et déploiement stratégique de l'environnement

Comme souligné dans la première partie, le champ d'étude du développement durable et de la RSE est vaste et complexe : le mobiliser de façon exhaustive nécessiterait d'en analyser simultanément les trois piliers économique, sociale et environnementale. Si cette option n'a pas été retenue dans le cadre de ce travail, c'est qu'elle paraît trop irréaliste au regard de nos objectifs de recherche. Ainsi, le choix de circonscrire notre sujet au seul pilier environnemental repose sur une volonté assumée de définir une problématique qui soit à la fois : (1) suffisamment large pour espérer contribuer de façon significative à l'avancement des connaissances. A cet égard, nous montrerons dans cette partie que le pilier environnemental est un champ d'étude qui répond à cette exigence de taille critique ; (2) suffisamment ciblée pour être approfondie et éviter d'être taxée de superficialité.

Bon (2009 ; p. 180) remarque que l'instrumentation stratégique de la RSE a pour effet de segmenter les démarches d'entreprise : *« le traitement des enjeux du développement durable reste majoritairement l'apanage d'instruments unidimensionnels ou bidimensionnels, traitant une ou deux dimensions de la durabilité. Le cabinet Cap Conseil a répertorié [...] plus de 80 outils de la RSE et du développement durable. Un peu plus de la moitié des outils relevés ne traite qu'une dimension de la durabilité. Et seulement un tiers des outils intègre les trois dimensions »*.

Dans ces conditions, notre problématique ne risque-t-elle pas d'être perçue comme unidimensionnelle et segmentée ? L'un des objectifs de notre recherche est de montrer que l'étude de l'enjeu environnemental est indissociable d'un questionnement social et économique. En procédant de la sorte, nous pensons éviter l'écueil souligné par Bon (2009) et qui consisterait à envisager de façon archipelagique les trois piliers du développement durable.

2.1. Histoire et approches contemporaines de l'environnement

Si l'objectif de cette première sous-partie est de définir l'environnement dans sa relation aux piliers social et économique du développement durable, il est également de rappeler que ses origines sont très largement antérieures à la date de parution du rapport Brundtland en 1987 ou au sommet de Rio de 1992. Une première section propose ; de mettre en lumière les conditions de son émergence au XIX^{ème} siècle, avec l'apparition de l'écologie définie comme discipline scientifique ; de retracer son évolution jusqu'à nos jours. Une seconde sous-section est consacrée plus spécifiquement au lien environnement-économie-social, illustré au travers d'une approche socio-économique et éco-sociologique.

2.1.1. L'environnement : entre science et conscience

Il est généralement admis que l'environnement en tant qu'enjeu et prise de conscience planétaires émerge à partir des années 1960 et 1970, grâce notamment aux travaux sur l'éco-développement (Sachs, déjà cité), l'engagement de l'opinion publique et de la société civile mais aussi le lancement d'une concertation institutionnelle à l'échelle internationale. Pourtant, Semal (2005 ; p. 101) souligne que « *tout ce qui précède cette période de prise de conscience n'est pas à rejeter dans l'âge sombre de la préhistoire environnementale. Avant les années 70, on avait déjà pris conscience que l'homme transformait la nature* ». Dès l'époque médiévale, la gestion des déchets pose problème aux villes européennes, alors en plein essor. En 1346, la gestion des eaux et des forêts fait l'objet d'une ordonnance dite de Brunoy stipulant que « *les maîtres des eaux et forêts [...] feront les ventes qui y sont en regard de ce que lesdites forez se puissent perpétuellement soustenir en bon estat* » (Jégou, 2007 ; p. 19).

2.1.1.1. De l'écologie scientifique...

A partir du XIX^{ème} siècle, l'industrialisation (et l'urbanisation massive qui l'accompagne) amplifie le phénomène de détérioration de l'environnement (Deligne, 2004 ; cité par Semal). Matagne (2003) observe que les racines contemporaines de l'environnement datent de la seconde moitié du XIX^{ème} siècle et renvoient aux travaux des fondateurs de l'écologie en tant que discipline scientifique (**Tableau 2**).

Auteurs	Contribution à la science de l'écologie
Ernst Haeckel	Invention du terme <i>œcologie</i> défini comme « <i>la totalité de la science des relations de l'organisme avec l'environnement, comprenant au sens large toutes les conditions d'existence</i> » (1866).
Eduard Suess	L'auteur introduit le terme biosphère pour désigner « <i>l'ensemble des êtres vivants de notre planète</i> » (1875).
Karl Möbius	Mise en évidence du lien entre surexploitation des ressources naturelles et sous-productivité (1877). Invention du terme de biocénose comme « <i>communauté de vie</i> ».
Eugen Warming	Fondateur de la discipline de l'écologie en 1895

Tableau 2. Les fondateurs de l'écologie scientifique d'après Matagne (2003)

Matagne souligne que l'essor de l'écologie économique introduite par Möbius date des années 1930, avec « *l'émergence de la théorie des écosystèmes²⁰, la mathématisation de l'écologie pendant les années 1930-40 puis la tenue à Paris en février 1950 du premier colloque international du CNRS sur l'écologie* » (p. 31). La relation écologie - économie tire ses racines du mouvement conversationniste qui apparaît au début du XX^{ème} siècle aux Etats-Unis (Figueiredo, 2006). Dès 1909, Théodore Roosevelt établit un lien de cause à effet entre la pérennité du modèle économique nord-américain et la conservation des ressources naturelles : « *avec la croissance constante de la population et l'augmentation encore plus rapide de la consommation, notre peuple aura besoin de plus grandes quantités de ressources naturelles [...] Si nous, de cette génération, détruisons les ressources qui seront nécessaires à nos enfants, si nous réduisons la capacité de notre terre à soutenir une population, nous diminuons le niveau de vie, nous enlevons même le droit à la vie des générations futures sur ce continent (Girard, 1994 ; p. 44)* ». Notons avec Vivien (2003 ; p. 12) que le mouvement conservationniste a suscité de sévères critiques. Ainsi, les partisans du mouvement préservationniste lui reprochent de « *concevoir l'environnement comme un simple réservoir de ressources [et revendiquent] une autre vision de la nature : la Wilderness, la nature «sauvage», dans laquelle le pionnier qu'est le citoyen nord-américain peut venir se ressourcer et se régénérer* ».

²⁰ Théorie fondée par Vladimir Vernadsky et basée sur la notion de biosphère (Fressoz, 2011 ; p 156)

2.1.1.2. ...A la prise de conscience environnementale

A partir des années 60, la multiplication des catastrophes industrielles génère un phénomène de prise de conscience environnementale à l'échelle des pays industrialisés, et qui se manifeste d'abord aux Etats-Unis, via : (1) la mobilisation de l'opinion publique. Le sénateur Nelson organise en 1970 une Journée de la Terre en faveur de la protection de l'environnement, qui mobilise près de vingt millions de personnes (Duban, 2001) ; (2) la naissance d'un éco-militantisme : Fréour (2004) souligne que les années 70 voient apparaître les ONG Friends of the Earth et Greenpeace, cette dernière étant aujourd'hui reconnue pour son activisme et ses interventions musclées en faveur de la biodiversité et contre le nucléaire civil. L'engagement de la société civile nord-américaine (notamment sous la forme de groupes de pression) dans le débat environnemental s'accompagne d'une prise de conscience à l'échelle internationale (Cf. **Tableau 3**).

Conférence	Année	Remarques
Sommet de la Terre (Stockholm)	1972	- Création du PNUE (Programme des Nations Unis pour l'Environnement) - Notion d'éco-développement
Sommet de la Terre (Rio)	1992	Définition d'un cahier des charges environnemental (dans le cadre du programme Agenda 21) : climat, pollution, lutte contre la désertification et la déforestation...
Conférence de Kyoto	1997	Lancement d'un protocole de réduction des gaz à effets de serre (plans nationaux d'allocation de quotas aux entreprises publiques et privées les plus émettrices).
Sommet mondial (Johannesburg)	2002	Conventions en faveur de la conservation des ressources naturelles et de la biodiversité
Copenhague	2009	Engagement en faveur d'une limitation de la hausse des températures à deux degrés Celsius au cours du XXIème siècle
Cancun	2010	Fonds de 100 milliards de dollars accordés aux PED pour pallier les conséquences du dérèglement climatique.
Durban	2011	- Création d'un « Fonds vert » - Elaboration d'une feuille de route pour le nouveau protocole sur les émissions de GES

Tableau 3. Conférences internationales environnementales (1972-2011)

A partir des années 1990, on observe que le rythme des conférences s'accélère et traduit : un consensus mondial autour des enjeux environnementaux et de leur gravité ; un dissensus durable quant aux moyens de répondre de façon collective et institutionnelle à ses enjeux. Les conférences de Copenhague et de Cancun trahissent ainsi l'incapacité des Etats à assumer leurs engagements en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le dérèglement climatique étant désormais acté, il ne s'agit plus de le prévenir (la perspective d'un après protocole de Kyoto restant plus que jamais incertaine) mais de soulager financièrement les pays qui ont subi les conséquences. L'ambition affichée à Rio ou à Kyoto (à savoir anticiper le risque environnemental) a été progressivement revue à la baisse. Avec Copenhague et Cancun, c'est désormais la logique du soin palliatif (à l'attention des pays les plus pauvres et les plus impactés) qui prévaut.

L'accord de Durban, signé fin 2011 et salué par ses signataires comme un progrès historique dans la lutte internationale contre le changement climatique, s'inscrit pleinement dans cette logique palliative. Les quelques 200 pays participants ne se sont concrètement engagés que sur un calendrier visant à négocier d'ici 2015 un nouveau traité climatique applicable en 2020. La seule avancée tangible reste la création d'un Fonds Vert à l'attention des PED, dans le sillage du sommet de Cancun.

2.1.2. La relation de l'environnement à l'économique et au social

Semal (2005 ; p. 100) observe que le développement durable constitue « *un tournant dans l'appréhension des problèmes environnementaux. Il a en effet modifié le débat public sur l'environnement et ses problèmes, et ouvert un espace d'action pour de nouveaux acteurs* ».

Or, l'environnement est trop souvent perçu comme le pilier majeur du développement durable, les deux se confondant même dans le pire des cas. Une étude qualitative (Eberhard-Harribey et al., 2007) auprès de 39 entreprises girondines montre que près d'un tiers d'entre elles associaient en 2007 le développement durable au seul pilier environnemental. Les auteurs soulignent « *qu'en comptabilisant le nombre d'occurrences par pilier du développement durable, on constate que l'environnement est cité dans plus de 60 % des réponses, soit dans le cadre d'une définition globale du concept (31%), soit exclusivement (31%)* » (p. 30).

Comment expliquer cette confusion ? Force est de constater que les enjeux qu'il soulève (dérèglement climatique, pollution, atteinte à la biodiversité) sont parfois de nature à éclipser les questionnements sociaux et économiques. Néanmoins, dans son acception la plus contemporaine, le champ d'étude environnemental est indissociablement lié aux piliers économique et social du développement durable. Le développement qui suit a pour objectif de qualifier cette relation, au travers de deux approches distinctes : socio-économique et éco-sociologique.

Selon Boidin et Zuindeau (2006 ; p. 7), l'environnement procède d'une logique d'encastrement : *« l'économique s'inscrit dans le social qui s'inscrit dans la nature »*. Toutefois, les auteurs soulignent que la référence au concept d'encastrement défini par Granovetter (1985) ne doit pas mener *« à une position déterministe laissant supposer une dépendance stricte, successivement des lois de l'économique par rapport au social et du social par rapport aux lois de la nature »* (p. 7). Il s'agit moins d'une dépendance que d'une série d'interrelations entre les trois piliers du développement durable. Ainsi, dans une perspective socio-économique, étudier l'environnement revient ainsi à tenir compte simultanément : d'éléments strictement environnementaux faisant appel à une approche interdisciplinaire (biologie, climatologie, géologie...); d'éléments de contexte sociétal (conditions d'émergence et d'adoption d'une réglementation environnementale, causes et conséquences sanitaires et sociales d'un fait environnemental); de facteurs économiques tels que le prix d'une ressource naturelle (souvent corrélé avec sa rareté et / ou sa difficulté d'exploitation).

A la notion d'encastrement de l'économique et du social dans l'environnement, Kechad et Marcotte (2005) préfèrent une approche consistant à analyser l'environnement sous l'angle des relations qu'il entretient avec la communauté des êtres vivants, humains et non-humains. Il s'agit de mobiliser une éco-sociologie capable de faire le lien entre sciences naturelles et sociales. Les mêmes auteurs illustrent l'opportunité d'une telle approche en précisant *« qu'une décision politique peut affecter le taux de CO₂ dans l'atmosphère, ce qui aura des répercussions sur le climat et sur de nombreux organismes vivants, y compris les êtres humains. À l'opposé, un phénomène naturel provoquant la mort soudaine d'une vaste population de poissons aura des impacts tant sur l'écosystème immédiat que sur une population humaine dont l'économie s'appuie sur la pêche, ce qui pourrait engendrer des revendications et des gestes au niveau politique »* (p. 3).

Cet exemple illustre clairement l'effet miroir qui caractérise le couple environnement-société. De la même façon, un épisode de famine à l'échelle d'un pays ne peut être strictement analysé sous l'angle climatique et écologique. Il convient d'y réfléchir également en termes de causes et de conséquences sociales : existence ou non d'une politique nationale d'aide aux cultivateurs, formation et compétences de ces derniers, niveau de malnutrition et de santé de la population active ou non...

Pour Lévêque et *al.* (2003), le concept récent d'anthroposystème permet d'appréhender dans sa complexité cette vision éco-sociologique de l'environnement. Les auteurs définissent la notion d'anthroposystème « *comme un système interactif entre deux ensembles constitués par un (ou des) sociosystème(s) et un (ou des) écosystème(s) naturel(s) et/ou artificialisé(s) s'inscrivant dans un espace géographique donné et évoluant avec le temps* » (p. 121). Elle s'envisage donc comme une interaction (ou dialectique) excluant tout lien de subordination entre les deux ensembles - l'environnement n'étant ni sujet (soumis à l'être humain) ni objet de cette relation. Qu'en est-il du pilier économique dans cette approche éco-sociologique ? Boidin et Zuindeau (2006 ; p. 16) remarquent que cette dernière « *transcende le lien particulier entre le système économique et les écosystèmes, pour l'intégrer dans des conditionnements plus larges, où se mêlent le politique, le culturel et, somme toute, l'historique, étant donnée la dimension temporelle qui en est l'une des caractéristiques principales* ». Pour autant, les mêmes auteurs observent que l'éco-sociologie, en tant que discipline en gestation, n'a pas encore formellement intégré dans son champ d'étude le pilier économique. Elle souffre encore de l'absence de « *concepts intermédiaires [...] s'attendant au rapport économique particulier à l'environnement* » (p 16).

Par ses origines et son évolution, l'environnement ne peut être envisagé aujourd'hui que dans une perspective de développement durable. L'appréhender dans sa relation aux piliers social et économique relève d'une logique pluri voire interdisciplinaire (écologique, géographique, juridique, sociologique, politique, économique ou managériale). Après avoir mis en évidence cette pluridisciplinarité, nous nous intéresserons plus précisément, dans la section suivante, au couple environnement-entreprise.

2.2. L'environnement, enjeu stratégique des entreprises

Grandval et Soparnot (2005 ; p. 8) observe que le lien entre entreprises et environnement s'est considérablement resserré depuis trente ans, « *sous l'effet conjoint de crises écologiques (Erika, Exxon Valdès...), de menaces environnementales (pluies acides, déforestation, effet de serre...) et du pouvoir de pression croissant des parties prenantes* ». Synonyme de contrainte réglementaire pour certaines entreprises, l'environnement est devenu pour d'autres un questionnement stratégique, voire même un facteur clé de succès de leur pérennité. La présente sous-partie poursuit un double objectif : rappeler les conditions d'émergence et la nature de la relation environnement-entreprise. Cette relation sera plus spécifiquement analysée au regard de la pression externe (droit, politique, société civile) exercée sur les entreprises ; traiter ce lien organique sous un angle stratégique en précisant ses spécificités en termes d'avantage et de positionnement concurrentiels.

2.2.1. Le processus d'intégration de l'enjeu environnemental dans l'entreprise

A l'échelle nationale, la relation entreprise-environnement s'est principalement nouée et affermie au cours des trente dernières années (Lefèvre, 2008). Pour autant, à partir du XIX^{ème} siècle, plusieurs dispositifs juridiques commencent à esquisser les contours d'une responsabilité environnementale spécifiquement appliquée à la sphère entrepreneuriale (Bonnaud et Martinais, 2005). En 1810, un décret impérial est adopté suite à l'explosion d'une poudrerie à Paris. Il propose de surveiller (ou de fermer si nécessaire) les établissements « *répandant une odeur insalubre ou incommode* » et présentant « *de graves inconvénients pour la salubrité publique* »²¹. Massard-Guilbaud (1999) souligne qu'en 1913 un décret portant sur les conditions de travail des salariés précisait « *que les poussières devaient être captées et détruites et non pas évacuées dans l'atmosphère* » (p. 59). En 1917, les parlementaires français révisent le décret de 1810 et votent une loi sur les Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE). Selon Wailly (2003), les entreprises concernées doivent *a minima* déclarer la nature de leur activité aux services de l'Etat. Pour les plus polluantes d'entre elles, l'installation doit être soumise à une autorisation préfectorale.

²¹http://www.ineris.fr/aida/?q=consult_doc/consultation/2.250.190.28.8.951

2.2.1.1. Evolution de la réglementation environnementale en France et en Europe

En 1964, la loi relative au régime et à la répartition des eaux et à la lutte contre leur pollution, a pour objectif « *de concilier les exigences : de l'alimentation en eau potable des populations et de la santé publique ; de l'agriculture, de l'industrie, des transports et de toutes autres activités humaines d'intérêt général* » (article 1^{er})²². A partir des années 1970 et à l'image des autres pays industriels, la France se dote d'un ministère de l'environnement (1971) et enrichie son arsenal législatif en matière d'environnement. Le **tableau 4** recense les principaux textes votés entre 1976 et 2000.

Année	Description
1976	Révision de la loi de 1917 sur l'ICPE visant à durcir les conditions d'obtention de l'autorisation préfectorale.
1983	Loi n°83-630 relative à la démocratisation des enquêtes publiques et à la protection de l'environnement ²³ . Elle oblige les entreprises à consulter et à informer les riverains sur les conséquences environnementales d'un projet industriel
1986	Loi n° 86-2 relative à l'aménagement, la protection et la mise en valeur du littoral, interdisant de construire dans la bande littorale des 100 mètres.
1992	Loi n° 92-1444 relative à la lutte contre le bruit ²⁴
1995	Loi n° 95-101 relative au renforcement de la protection de l'environnement ²⁵ (dite Loi Barnier). « <i>Les espaces, ressources et milieux naturels [...] font partie du patrimoine commun de la nation. Leur protection, leur mise en valeur, [...] concourent à l'objectif de développement durable</i> » (Article 1 ^{er})
1996	La loi n° 96-1236 sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie ²⁶ . Le texte vise « [...] à prévenir, à surveiller, à réduire ou à supprimer les pollutions atmosphériques, à préserver la qualité de l'air et, à ces fins, à économiser [...] l'énergie » (Article 1 ^{er})
2000	Ordonnance n° 2000-914 ²⁷ . L'ensemble des textes relatifs à l'environnement sont regroupés au sein du Code de l'Environnement.

Tableau 4. Principaux textes environnementaux français entre 1976 et 2000.

²²http://www.ineris.fr/aida/?q=consult_doc/consultation/2.250.190.28.8.169

²³<http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000692490>

²⁴<http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000179257>

²⁵http://www.ineris.fr/aida/?q=consult_doc/consultation/2.250.190.28.8.137

²⁶http://www.ineris.fr/aida/?q=consult_doc/consultation/2.250.190.28.8.131

²⁷<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000401865&dateTexte=>

Notons que durant cette période, le renforcement de la législation environnementale appliquée à l'entreprise est consubstantiel :

- de l'avènement et de la diffusion, à partir de la fin des années 80, du concept de développement durable ;
- de la convergence, à la partir des années 90, du développement durable et de la RSE. Ce rapprochement (ou hybridation) souligne le rôle que peut jouer l'entreprise dans la construction d'un développement respectueux de l'environnement ;
- de l'émergence d'un droit environnemental européen qui a des incidences directes sur les entreprises françaises. Concernant ce dernier point, notons qu'en 1982 est adoptée la directive 82/501/CEE (ou Seveso) réglementant les risques écologiques liés à certaines activités industrielles. Simonetti (2008) note qu'en 1985, la Cour de justice européenne reconnaît que la protection de l'environnement constitue « *l'un des objectifs essentiels de la Communauté. L'Acte unique, entré en vigueur en 1987, a introduit la notion de protection de l'environnement dans le traité de Rome ainsi que les bases juridiques nécessaires à l'adoption d'actes dans ce domaine* » (p. 68). Dès lors, plusieurs dispositifs européens sont élaborés, parmi lesquels : le programme communautaire d'actions pour l'environnement vers un développement durable (1993) qui prévoit l'implémentation d'une stratégie communautaire en matière d'environnement ; la charte d'Aalborg (1994) sur les villes durables impliquant la responsabilité territoriale des entreprises ; le protocole de Göteborg de 1999 plafonnant les rejets de certains gaz (dioxyde de soufre, oxydes d'azote, ammoniac) dans l'atmosphère.

Le Code de l'Environnement marque une étape décisive en ce qui concerne l'intégration de l'environnement dans le droit et la sphère entrepreneuriale français. Depuis 2000, on observe une accélération dans la promulgation de lois contraignantes à l'attention des entreprises (**Tableau 5**).

Année	Description
2001	L'article 116 de la Loi NRE (Nouvelles réglementations Economiques) stipule que « <i>les sociétés françaises cotées en bourse doivent rendre compte, en complément de leur rapport annuel, de la manière dont elles intègrent les conséquences sociales et environnementales de leur activité</i> » (André et al., 2011 ; p. 37). Mauléon et Silva (2009) précisent que les entreprises doivent produire des informations en matière de consommation d'eau, de matières premières et d'énergie et d'impact sur la biodiversité. Ces informations peuvent être, selon Tchotourian (2006 ; p. 65) classées en deux catégories : « <i>d'un côté, certaines données sont des données financières concernant les mesures prises au titre de la prévention des risques industriels pouvant avoir des répercussions sur l'environnement et les conséquences financières pour la société, occasionnées par des atteintes effectivement portées à l'environnement. D'un autre côté, certaines données sont d'ordre qualitatif portant sur des risques potentiels ou précisant certains événements réels qui n'ont pas encore donné lieu à une traduction comptable</i> ».
2003	La loi n° 2003-699 ²⁸ (dite Loi Bachelot) relative à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages impose aux entreprises l'obligation d'informer leurs salariés, leurs fournisseurs, et les riverains sur les conséquences environnementales et sanitaires de leur activité. Elle prévoit en outre de définir des zones urbaines à fort risque écologique.
2005	Le décret n° 2005-295 marque l'entrée en vigueur du protocole de Kyoto (signée par la France en 1998). Ce dernier vise à réduire, par l'instauration d'un système de quotas (ou permis de polluer), les émissions de gaz à effet de serre des entreprises les plus émettrices.
2006	Dans le prolongement de la réforme de 2004, le code des marchés publics de 2006 ²⁹ intègre une clause environnementale dans la procédure d'appel d'offre. « <i>Les conditions d'exécution d'un marché [...] peuvent comporter des éléments à caractère social ou environnemental qui prennent en compte les objectifs de développement durable</i> » (Chapitre VI, Article 14).
2010	La loi Grenelle 2 ³⁰ précise les modalités d'application des objectifs définis par la loi Grenelle 1 votée en 2009. Six volets d'action sont ainsi identifiés : (1) la performance énergétique des bâtiments ; (2) le développement des transports doux ; (3) le développement de l'offre de produits écoconçus ; (4) la préservation de la biodiversité ; (5) la valorisation des déchets et la réduction du risque sanitaire et environnemental ; (6) l'obligation de Reporting environnementale élargie aux entreprises de 500 salariés d'ici 2013.

Tableau 5. Principaux textes environnementaux français entre 2001 et 2010.

²⁸http://www.ineris.fr/aida/?q=consult_doc/consultation/2.250.190.28.8.107

²⁹<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000005627819&dateTexte=vig>

³⁰http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Grenelle_Loi-2.pdf

Durant la même période, la législation européenne en matière d'environnement se densifie (Simonetti, 2008) : entrée en vigueur (2005) de la directive sur le cycle de vie des D3E (Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques) ; la directive 2005/32/CE sur l'écoconception des produits énergivores est adoptée en 2005 ; entrée en vigueur, en 2005 et dans le cadre du protocole de Kyoto, du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre ; adoption de la directive REACH³¹ (2007) sur l'encadrement des substances chimiques dangereuses.

2.2.1.2. Les réponses environnementales des entreprises

Trois temps (ou étapes) peuvent être identifiés pour caractériser les réponses environnementales des entreprises : (1) les années 60, (2) les années 70-80 et (3) les années 90-2000. A chaque étape correspond un type de réponse : (1') réponse technique et orientée anti-pollution ; (2') réponse anticipatrice fondée sur une logique de prévention du risque environnemental et d'économie d'énergie ; (3') réponse stratégique et développement durable nécessitant un profond changement organisationnel dans l'entreprise.

La première étape, située dans les années 60, constitue en quelque sorte la protohistoire (ou période de gestation) de l'intégration des problématiques environnementales dans l'entreprise. Seuls les secteurs d'activité les plus polluants et les plus dangereux sont concernés par l'élaboration de textes législatifs rares et ciblés (Loi sur l'eau, 1964 ; Directive européenne sur les substances dangereuses, 1967). Les premières réponses, de type *problem solving* (Gallez et Moroncini, 2003), s'inscrivent dans une logique de rattrapage et proposent « *des mesures techniques d'antipollution de type end of pipe, où les efforts sont placés sur des dispositifs ajoutés aux équipements industriels existants, pour réparer les conséquences du passé* » (Chapuy, 2003 ; p. 22). Selon Raufflet (2003), ce type de réponse a été rapidement adopté par les entreprises car « *il est celui dont le rendement est le plus facile à vérifier, dans la mesure où une meilleure utilisation des intrants est susceptible d'aboutir sans délai à des économies pour l'entreprise* » (p. 37).

³¹ Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals

La deuxième étape débute dans les années 70 et s'achève peu après la parution du rapport Brundtland (1987). Elle s'inscrit dans une logique de prévention des risques environnementaux et de pénurie énergétique – chocs pétroliers obligent. Chapuy (2003 ; p. 22) note que cette étape marque « *le développement des politiques d'économies d'énergies, d'économies de matériaux, et plus généralement le souci de faire évoluer les modes et techniques de production ou de conception des produits, et les modes de consommation* ». C'est également à cette époque que les grandes entreprises élaborent des démarches de valorisation des déchets et développent des processus d'écoconception et d'éco-innovation (technologies propres et peu énergivores). Selon Berland et Loison (2005), c'est à partir des années 80 que les entreprises du secteur de la chimie adoptent de façon volontaire une politique environnementale dite de *Responsible Care*, avant même la formalisation des concepts de développement durable et de RSE. Cette attitude volontariste est notamment liée selon Moroncini (1998 ; p. 31) à « *l'augmentation du nombre d'actions en justice pour préjudice écologique* ».

La troisième étape débute avec la consécration du développement durable en 1992, date à laquelle s'est tenu le premier Sommet de la Terre de Rio. Chapuy (2003 ; p. 23) précise que cette étape, qui se poursuit aujourd'hui, constitue « *un élargissement considérable du champ des exigences [...] Cela se traduit par la mise en avant d'un certain nombre de principes : précaution, transparence, participation* ». Sous la pression politique mais aussi pour répondre aux attentes de la société civile, nombre d'entreprises (et non plus seulement les plus grandes ou les plus exposées au risque écologique) amorcent leur mutation environnementale ;

- l'élaboration d'écostratégies marque l'avènement de l'écologie industrielle, définie comme « *une approche intégrée d'analyse et de réduction des flux de matière et d'énergie visant à améliorer l'éco-efficacité des métabolismes industriels par la promotion de technologies, de valeurs et de pratiques destinées à assurer la protection, la durabilité ainsi que le renouvellement des ressources nécessaires au développement* » (Boiral et Croteau, 2001. Cités par Boiral O. et Kabongo, 2004 ; p. 175) ;

- l'enjeu écologique provoque un changement organisationnel caractérisé par la création en interne de départements (ou directions) environnementaux. Ce changement en interne marque l'avènement d'un management environnemental (et l'adoption de Systèmes de Management Environnemental ou SME) visant « *à découvrir les sources d'inefficacité au sein de l'entreprise et, sous conditions de compétence et de coût, à les résorber, qu'elles soient situées dans la production même (usage des matériaux et de l'énergie) ou dans l'organisation* » (Lefèvre, 2008 ; p. 158) ;
- l'environnement est intégré à la stratégie non seulement RSE mais aussi globale de l'entreprise, c'est-à-dire pleinement appréhendé dans sa relation au social et à l'économique. De nouveaux outils d'accompagnement (référentiels) et de légitimation (normes) de ces stratégies apparaissent, parmi lesquels : la Global Reporting Initiative (GRI : méthodologie de Reporting sociétal lancée en 1997) ; norme ISO 14000 (norme de management environnementale publiée en 1996) ; ISO 26000 (norme RSE internationale publiée en 2010).
- la surexposition médiatique de l'enjeu environnemental modifie sensiblement la relation de l'entreprise aux consommateurs, ces derniers « *développant désormais une sensibilité environnementale de plus en plus forte qui les poussent à rejeter des produits polluants en faveur de produits plus écologiques* » (Baracchini, 2007 ; p. 6). Bougherara (2004 ; p. 224) observe que « *la préoccupation d'environnement, traditionnellement portée par des actions collectives et des politiques publiques, commence à s'inscrire dans les décisions individuelles des agents (celles des consommateurs par exemple) et à être prise en compte dans les stratégies des entreprises de manière plus large que la seule conformité aux exigences réglementaires* ».

En conclusion de cette section, le **tableau 6** présente la synthèse du processus d'intégration de l'environnement dans l'entreprise. Il précise, pour chacune des trois étapes définies ci-dessus, des éléments de contexte non seulement réglementaire (textes juridiques français et européens), mais aussi sociétal.

Etape Période	Logique	Principaux textes juridiques français	Principaux textes juridiques européens	Principaux éléments de contexte sociétal
Anti-pollution Années 60	Rattrapage <i>via</i> des mesures techniques ciblées de type <i>problem solving</i>	Loi sur l'eau (1964)	Directive réglementant l'emballage des substances dangereuses (1967)	Médiatisation des premières catastrophes écologiques majeures
Anticipation Années 70 - 80	Prévention des risques environnementaux- (écoconception, éco-innovation, recyclage des déchets...)	Loi ICPE (1976) Loi sur les enquêtes publiques (1983) Loi Littoral (1986)	Directive (1970) réglementant le niveau sonore des échappements de voiture. Directive Seveso (1982) Acte unique européen (1987)	Chocs pétroliers Prise de conscience environnementale Augmentation de procédures judiciaires visant les entreprises Rapport Brundtland (1987)
Développement Durable/ RSE Années 90 - 2000	Pression institutionnelle et réglementaire accrue Avènement de l'écologie industrielle Le management environnemental devient partie prenante de la stratégie RSE de l'entreprise	Loi Barnier (1995) Code de l'environnement français (2000) Loi NRE (2001) Réforme du code des marchés publics (2004) Lois Grenelle 1 & 2 (2009 - 2010)	- Directives D3E et écoconception (2005) - Protocole de Kyoto (2005) - Directive REACH (2007)	Sommet de Rio (1992) Protocole de Kyoto (1997) Normes (ISO 14000 et 26000) Sommet de Johannesburg, Copenhague, Cancun, Durban (2002 – 2011) Médiatisation des concepts de DD et de RSE Sensibilité environnementale du consommateur

Tableau 6. Les trois étapes du processus d'intégration de l'environnement dans l'entreprise

Daumas et Mioche (2004 ; p. 74) observent que les éléments de contexte identifiés ci-dessus « ont profondément modifié les conventions dans lesquelles évoluent les entreprises et l'information dont nous pouvons disposer sur les relations entre entreprises et environnement ». Bougherara (2004) note que « les instruments classiques des politiques publiques de l'environnement (réglementation, prise en charge directe, incitations économiques, instruments non-contraignants) sont de plus en plus complexifiés, sinon perfectionnés les uns cherchant à pallier les faiblesses des autres. Une nouveauté est leur combinaison avec les démarches (suscitées ou autonomes) des acteurs privés » (p. 224).

Aujourd'hui, avec la diffusion du développement durable et de la RSE dans la sphère publique et professionnelle (avec un statut de nouvelle culture managériale), l'entreprise (se) doit (de) faire état de sa responsabilité sociétale. Ce constat s'inscrit dans une perspective néo-institutionnelle et contractualiste (*stakeholders*) de la relation qu'entretient la société avec l'entreprise (Berland et Loison, 2005 ; Klarsfeld et Delpuech, 2008). Il suggère que l'entreprise doit non seulement se conformer à un cadre juridique de plus en plus contraignant, mais aussi rendre compte de son engagement environnemental (en montrant « patte verte ») auprès de ses actionnaires, salariés, clients, partenaires et acteurs de la société civile.

2.2.2. Stratégies et positionnements environnementaux des entreprises

L'adaptation aux instruments de régulation (lois, quotas de CO₂) qui se multiplient à partir des années 90 et à l'évolution de la société n'est pas le seul élément déclencheur de la réponse des entreprises à l'enjeu environnemental. Depuis vingt ans, ce dernier est de plus en plus perçu comme une source de profit et un avantage concurrentiel potentiels. La mise en œuvre d'une démarche environnementale représente-t-elle une réelle opportunité stratégique ? Cette section a pour objectif, dans un premier temps, de répondre à cette question. Dans un second temps, elle étudiera les différents positionnements stratégiques liés à ces démarches, et les contextes concurrentiels correspondants.

2.2.2.1. Le déploiement d'une écostratégie : une opportunité pour l'entreprise ?

Suchman (1995) observe que l'entreprise, faute de ressources humaines et financières suffisantes, est dans l'incapacité de répondre à l'ensemble des pressions environnementales auquel elle est soumise. Son image est donc irrémédiablement associée à celle d'un pollueur, ce qui représente un danger pour sa légitimité et donc pour sa survie. Par ailleurs, l'auteur remarque que les pressions et contraintes législatives conduisent les entreprises à assumer des externalités négatives (dérèglement climatique, risques sanitaires associés, détérioration des écosystèmes). Les coûts financier (acquisition de matériel) et humain (entretien, formation) ainsi assumés par l'entreprise sont lourds et nuisent à sa performance économique. En 2003, Raufflet affirme que « *le lien entre engagement vert et avantage concurrentiel est ténu : il y a peu de preuves qu'une entreprise verte soit une entreprise plus compétitive, ou l'inverse, qu'une entreprise plus compétitive soit plus verte* » (p. 35). En 2005, Bureau et Mougeot mettent en avant « *la crainte, souvent exprimée par les milieux industriels, que les politiques environnementales handicapent la compétitivité et provoquent des délocalisations* » (p. 441). D'autres auteurs défendent une logique gagnant-gagnant du couple environnement - entreprise. Selon Caron et Cho Charles (2009 ; p. 61), celle logique dite intégrative « *fait croire à la possibilité de satisfaire conjointement les besoins de l'organisation et ceux de la terre (de même que les besoins intragénérationnels et intergénérationnels). Cette logique repose sur l'idée d'une réconciliation possible entre des objectifs économiques (financiers) et des objectifs sociaux et environnementaux* ». Pour Boiral (2005), la préservation de l'environnement est nécessairement source d'avantage compétitif puisqu'elle favorise l'innovation et augmente la productivité de l'entreprise. Cette affirmation se fonde sur les travaux de Porter et Van der Linde (1995) qui formulent en substance l'hypothèse³² suivante : « *more stringent and flexible environmental policies (like taxes and tradable permits) would be fruitful for the economy, stimulating innovations that may compensate for the costs of complying with these policies* » (Ambec et Lanoie, 2007 ; p. 12).

Deux catégories de bénéfices sont recensées par Reynaud (2003) : (1) internes (maîtrise des dépenses de fonctionnement, anticipation de la réglementation, innovation et culture d'entreprise) ; (2) externes (avantage concurrentiel, fidélisation du consommateur, image d'éco-entreprise responsable aux yeux des parties prenantes internes et externes).

³² Connue dans la littérature managériale sous le nom d'hypothèse de Porter

Baret (2009), dans le prolongement des travaux de Moroncini et Gallez (2003), de Lankoski (2006) et d'Ambec et Lanoie (2007), identifie deux bénéfices majeurs liés à la mise en œuvre d'une démarche environnementale : (1) limitation des coûts et (2) augmentation des résultats de l'entreprise via la génération de nouveaux revenus. Le **tableau 7** propose une hybridation des travaux de Reynaud et Baret (déjà cités) pour caractériser les bénéfices d'une démarche environnementale selon deux couples de variables : « interne-externe » et « limitation des coûts-génération de revenus ».

	Limitation des coûts	Génération de revenus
Bénéfices internes	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des dépenses en eau et en énergie (lutte contre le gaspillage) - Anticipation de la réglementation environnementale - dynamique interne : motivation et implication des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - Vente des déchets collectés à des prestataires externes (stratégie de valorisation) - Meilleure attractivité auprès d'investisseurs et d'actionnaires (Fonds ISR)
Bénéfices externes	<ul style="list-style-type: none"> - Management du risque réputationnel et accroissement de la notoriété vis-à-vis des parties prenantes externes (société civile, institutionnels) 	<ul style="list-style-type: none"> - Accès à des marchés ayant des exigences environnementales fortes (réponse aux appels d'offre / marchés publics) - Réponse aux attentes environnementales du « consomm'acteur » (fidélisation)

Tableau 7. Bénéfices d'une écostratégie d'après Reynaud (2003) et Baret (2009)

Certains auteurs avancent des hypothèses plus nuancées quant à l'existence du lien environnement-bénéfice :

- (a) la relation de causalité entre performance et environnement reste contingente et dépend du niveau de pression exercé sur l'entreprise par la société civile en général et les consomm'acteurs³³ en particulier (de Woot, 2004) ;
- (b) une écostratégie ne procure un avantage compétitif que pour les entreprises dominant leurs marchés et cultivant une forte image de marque (Métrot, 2006) ;

³³ Le consomm'acteur est un consommateur souhaitant donner du sens à son acte d'achat. Le terme est notamment utilisé pour qualifier les acheteurs de produits issus du commerce équitable ou de l'agriculture biologique.

- (c) le bénéfice est tangible si l'activité de l'entreprise est fortement exposée au pilier environnemental du développement durable (Grandval et Soparnot, 2005).

Ainsi, l'avantage concurrentiel serait : (a) hypothétique, (b) avéré pour les Market leaders ou (c) conditionné à l'activité de l'entreprise. Quelle que soit l'hypothèse retenue, notons que « *si l'existence d'une stratégie environnementale dans l'entreprise ne constitue pas de facto un avantage concurrentiel, son absence peut être préjudiciable et constituer un désavantage concurrentiel. Ce qui en soi constitue un risque (et donc un enjeu) stratégique pour l'entreprise* » (Barbat, 2009 ; p. 117).

2.2.2.2. Comportement stratégique des entreprises face à l'enjeu environnemental

S'il apparaît opportun pour l'entreprise de répondre aux attentes environnementales de ses parties prenantes internes et externes, comment cette réponse se traduit-elle concrètement, c'est-à-dire en termes d'implémentation stratégique ? Sharma et Vredenburg (1998, cités par Mathieu et Soparnot, 2009) observent une grande hétérogénéité de positionnement, allant de l'absence de réponse jusqu'à une attitude consistant à envisager l'environnement comme créateur de valeur. Raufflet E. (2003) identifie trois types de positionnements : le premier implique des actions qui « *constituent de simples ajustements ponctuels à des menaces pesant sur la légitimité sociale de l'entreprise ; elles représentent des coûts supplémentaires provisoires. Les affaires rentrent dans l'ordre du business as usual une fois réglé un problème environnemental* » (p. 34) ; le deuxième positionnement s'applique aux entreprises considérant que l'environnement impacte leurs modes organisationnel et productif, lui accordant ainsi un statut particulier ; le troisième concerne une minorité d'entreprises. Celles-ci ont une vision systémique des enjeux environnementaux et tentent de leur apporter une réponse globale, c'est-à-dire incluant des éléments socio-économiques.

Plusieurs auteurs ont élaboré des typologies pour caractériser ces positionnements parmi lesquels Martinet et Reynaud (2004) et Mathieu et Soparnot (2009). Leurs travaux s'inspirent de la typologie de Carroll (1979), qui identifie trois positionnements environnementaux : éco-défensif (choix de rendements court-termistes) ; éco-conforme (strict suivi de la réglementation) ; éco-sensible (allant au-delà des lois). Grandval et Soparnot (2005) précisent que ces trois positionnements correspondent respectivement aux contextes concurrentiels que sont la coopération, l'affrontement et l'évitement (Roy et Yami, 2006 ; Koenig, 1996).

Dans un contexte de coopétition (Brandenburger et Nalbuff, 1995), la relation syncrétique (Lado *et al.*, 1997 ; cités par Dagnino, 2007) qui en découle se caractérise par une combinaison des contextes de coopération et d'affrontement : elle correspond à une hybridation des positionnements éco-défensif et éco-conforme que nous nommerons « éco-déforme ». La **figure 3** propose une typologie des contextes concurrentiels et positionnements environnementaux susnommés.

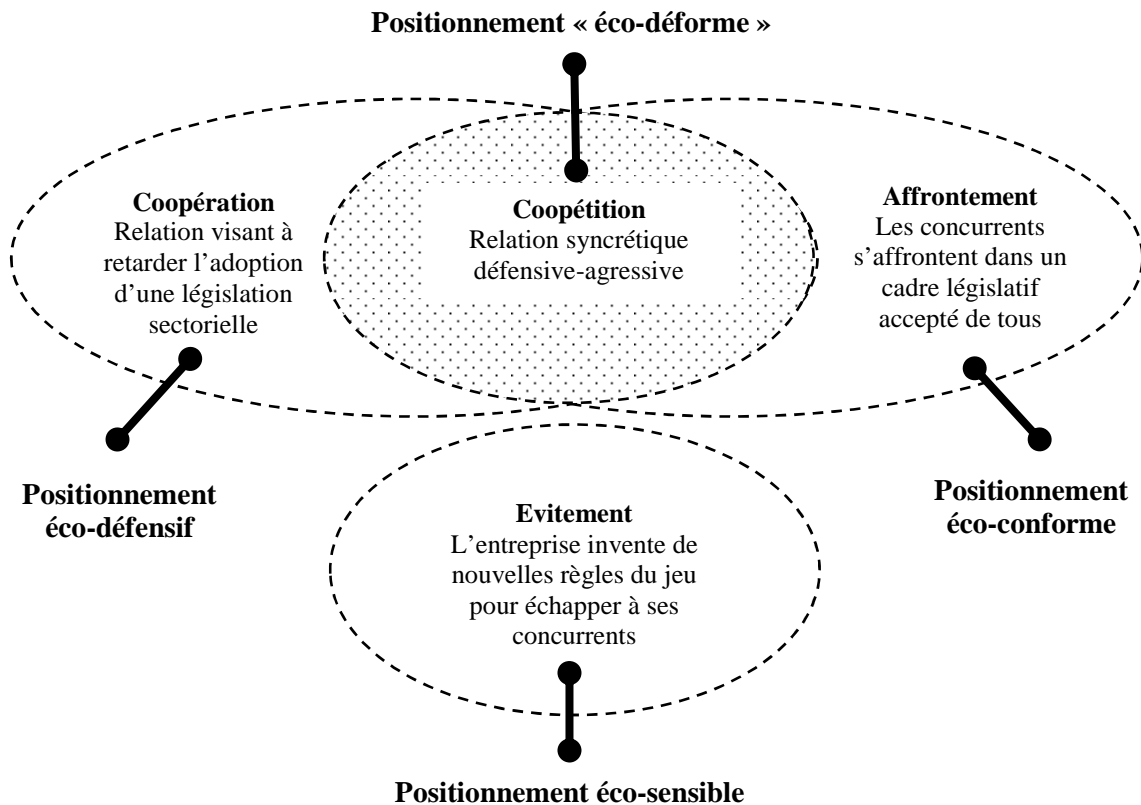


Figure 3. Contextes concurrentiels et positionnements environnementaux associés
(Barbat *et al.*, 2012 ; p. 16)

2.2.2.3. Environnement, positionnement stratégique et innovation

Asselineau et Piré-Lechalard (2009 ; p. 284) précisent que l'innovation est, quel que soit le secteur étudié, « un élément incontournable de l'appropriation du concept de développement durable car celui-ci ouvre la voie à une véritable transformation des règles de l'entreprise. Associer l'idée de développement durable à celle d'entreprise conduit à la nécessité de repenser ses relations, ses interactions avec ses parties prenantes ». Hamel (2008) distingue trois types d'innovations (**Tableau 8**).

Il précise que l'innovation stratégique est difficilement imitable car elle induit un nouveau modèle économique qui perturbe la concurrence.

Type d'innovation	Caractéristiques	Evaluation
Innovation de procédés	Excellence opérationnelle	Très facilement imitable Rapidement dépassée
Innovation de produits / services	Développement de l'offre Accroissement de l'activité	Très facilement imitable Rapidement dépassée
Innovation stratégique	Nouveau modèle économique	Source de perturbation pour la concurrence Difficilement imitable

Tableau 8. Typologie de l'innovation d'après Hamel (2008)

Selon Grandval et Soparnot (2005), l'attitude éco-sensible décrite en **figure 3** implique une innovation stratégique (ou stratégie de rupture) se traduisant par quatre niveaux d'action³⁴ (**Tableau 9**) : intra-firme (interne à l'entreprise), intra-filière (concernant les fournisseurs et les clients), intra-sectoriel (entre entreprises concurrentes) et intersectoriel (entreprises de secteurs distincts).

Niveau d'action	Actions	Résultats attendus
Intra-firme	Créer un système d'information descendant et ascendant	Prise d'initiative Remontée d'information
	Intéresser les salariés aux résultats environnementaux	Motivation et implication
Intra-filière	Favoriser le dialogue fournisseurs-clients	Réponse aux attentes du client
	Impliquer les fournisseurs dans des réseaux de bonnes pratiques	Concertation et qualité
	Créer un Reporting annuel orienté fournisseurs et clients	Transparence et clientèle fidélisée
Intra-sectoriel	Optimiser les flux de marchandises	Rationalisation des coûts d'acheminement et de stockage
Intersectoriel	Créer des réseaux d'intérêt sur la base de pools de matériaux	Réduire les externalités négatives en sollicitant d'autres industries

Tableau 9. L'éco-innovation stratégique d'après Grandval et Soparnot (2005)

³⁴ Les actions et résultats attendus figurant dans le **tableau 9** sont également tirés des travaux de Grandval et Soparnot (2005)

CONCLUSION DE PARTIE

Reverdy (2005 ; p. 203) insiste sur la nécessité de penser l'environnement « *autrement qu'en termes de bénéfices et d'avantage concurrentiel. Dans l'entreprise, [la démarche] n'aura d'effet que si les acteurs sont capables de lui donner du sens, et de construire des dispositifs de management appropriés et acceptables [...] et de susciter des apprentissages croisés dans l'entreprise, entre le service environnement et les autres services* ». Dans le prolongement de cette remarque, Acquier (2009) déplore que la recherche en gestion se soit trop focalisée sur la dimension stratégique de la RSE³⁵. A cet égard, il constate la « *difficulté à appréhender de manière cohérente et systématique le rôle et les formes organisationnelles des démarches* » (p. 40) initiées par les entreprises.

Si la dimension stratégique permet de saisir la finalité et les objectifs d'une démarche RSE, elle n'interroge pas le changement organisationnel induit par la démarche ni la façon dont celle-ci se traduit d'un point de vue opérationnel. Cette absence de questionnement provoque une dissonance entre discours stratégique et pratiques RSE et peut générer un essoufflement de la démarche et une lassitude de la part des salariés.

Appliquées spécifiquement à l'enjeu environnemental, ces deux remarques soulignent l'opportunité d'initier un processus appropriatif pour susciter l'implication des salariés, des dirigeants et des services de l'entreprise dans la stratégie. La notion d'appropriation, au cœur de notre problématique de recherche, fera l'objet de la prochaine partie.

³⁵ La dimension stratégique implique que l'entreprise réponde aux attentes de ses parties prenantes (Cf. Partie 1, section 1.2.) – cette réponse pouvant être source de performance globale et d'avantage concurrentiel.

3. Fondements théoriques et enjeux de l'appropriation

Selon Proulx (2001), la notion d'appropriation est difficile à circonscrire tant elle est complexe et multiforme. Pour contourner cette difficulté, il apparaît opportun de recourir à l'étymologie. Mallet (2006 ; p. 2-3) choisit d'étudier les origines latines du terme appropriation pour mettre en évidence sa nature équivoque : l'auteur remarque ainsi que le mot « *proprius signifie à la fois celui que je suis et ce qui m'appartient en propre : l'être et l'avoir sont ainsi confondus* ». Cette polysémie est à l'origine de deux définitions courantes de l'appropriation. « *La première fait référence à la notion d'adaptation [...] : adapter quelque chose à un usage déterminé, conformer à quelque chose ou à une situation, convenir. La seconde acception a pour idée dominante le fait de s'attribuer [...] quelque chose, d'en faire sa propriété* » (Couleau-Dupont, 2010 ; p. 7). De Vaujany (2006) observe que le terme appropriation « *vient du terme appropriacion (datant du XIV^{ème} siècle), lui-même tiré de l'expression latine appropriatio [...] qui désigne l'action naturelle par laquelle les aliments pénètrent dans l'organisme* » (p. 120). Etudier le processus appropriatif d'une démarche revient à observer ; la manière dont cette dernière est internalisée puis digérée par l'organisation et ses membres ; la nature du changement et des reconstructions internes générées par cette « *incorporation* » (Grimand, 2006).

Sur la base de ces remarques liminaires, la troisième partie de notre revue de littérature s'articulera en deux temps. La première sous-partie identifiera les différentes théories mobilisées pour définir les fondements (généraux et appliqués à une démarche environnementale) de l'appropriation : (1) la théorie du management scientifique ; (2) la théorie des conventions ; (3) la théorie des parties prenantes ; (4) la théorie de l'apprentissage organisationnel. Elle définira également l'appropriation comme un processus et en précisera les différentes étapes. La seconde sous-partie reviendra d'abord sur le lien appropriation-changement organisationnel et interrogera plus précisément la capacité de l'entreprise au changement. Elle définira ensuite les facteurs clés du processus appropriatif que sont : (1) l'engagement de la direction, (2) le rôle d'animateur du processus conjointement joué par l'équipe projet et les RH et (3) l'implication des salariés.

3.1. Les fondements théoriques de l'appropriation

De la Ville et Mounoud (2004) définissent l'appropriation comme une série d'actualisations procédant d'un triple processus de compréhension, d'adhésion et d'interprétation d'une stratégie. Les auteurs notent également que ces actualisations sont multiples car elles varient selon le contexte, la nature, le discours et les outils de la stratégie engagée. Selon Rasolofo-Distler (2010, p 62), la notion d'appropriation (ou d'actualisation) est déterminante « *car c'est à travers elle que la stratégie va prendre forme dans une organisation. En effet, c'est en s'appropriant la stratégie que les membres de l'organisation vont l'intégrer à leurs pratiques et à leurs discours. Cette intégration constitue un facteur potentiellement puissant pour la mise en place des stratégies dans les organisations* ». Le concept d'appropriation fait l'objet, dans la littérature managériale récente, de trois propositions de cadres théoriques. La première, qui fera l'objet d'une première section, est très générale et s'applique à des outils de gestion indéfinis. Les deuxième et troisième propositions sont regroupées dans la seconde section : elles ont trait à notre problématique de recherche puisqu'elles concernent l'appropriation du pilier environnemental de la RSE.

3.1.1. Une approche tridimensionnelle de l'appropriation

Selon de Vaujany (2006 ; p. 110), « *la perspective appropriative part d'un constat récurrent : celui de la prolifération des outils de gestion depuis le XIX^{ème} siècle* ». Les entreprises sont de plus en plus soumises à des objets et outils managériaux venus de l'extérieur (normes, réglementations) ou imposés par les maisons-mères (référentiels internes, indicateurs). La notion d'outil de gestion désigne selon Moisdon (1997, p. 7), « *un certain ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantité, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion [...] : prévoir, décider, contrôler* ». De façon plus large, Rouquet (2003) envisage le concept d'outil de gestion comme un dispositif formalisé permettant d'organiser l'action. Couleau-Dupont (2010 ; p. 5) tire de ces deux acceptions une compréhension complexe de l'outil de gestion, défini comme une entité « *associant, d'un côté, des artefacts matériels ou symboliques (des concepts, des schémas, des référentiels, etc.) et de l'autre, des registres d'action, d'usage qui vont leur donner sens dans une organisation donnée* ».

L'approche tridimensionnelle (rationnelle, sociopolitique et cognitive) développée par De Vaujany et al. (2005) permet d'envisager simultanément l'appropriation des outils de gestion comme : (1) une logique d'optimisation des outils et procédures organisationnels ; (2) une relation entre acteurs et (3) un support d'apprentissage individuel et collectif. Dechamp et al. (2006) enrichissent cette typologie en analysant chacune des trois perspectives sous l'angle du management stratégique. **Le tableau 10** propose une synthèse de ces deux contributions.

	De Vaujany et al. (2005) (a) Nature des outils de gestion <i>(b) Nature de l'appropriation</i>	Dechamp et al. (2006) Caractéristiques de l'appropriation en termes de management stratégique
Perspective rationnelle	(a) Un vecteur de rationalisation, un outil de travail <i>(b) L'appropriation est normalisée et instantanée.</i>	Absence de problématiques cognitives : l'organisation se limite à l'entrepreneur rationnel (un « corps » obéissant aux instructions de la « tête »)
Perspective socio-politique	(a) Un outil de valorisation (une médaille), de rhétorique (un argument), ou d'influence (un atout) <i>(b) L'appropriation est collective et s'inscrit dans la durée (acte social)</i>	- Résulte d'un jeu d'acteurs - Appropriation des outils de gestion à des fins de valorisation et de légitimation des actions et décisions - Adapté au champ de la stratégie, l'environnement stratégique d'une entreprise étant aussi un environnement d'acteurs et de parties prenantes
Perspective cognitive	(a) Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information. <i>(b) L'appropriation est individuelle ou collective et s'inscrit dans la durée.</i>	- Construction par les acteurs d'une « intelligence des situations stratégiques ». - Acquisition de nouvelles connaissances par les acteurs pour améliorer les processus de décision, ou influencer d'autres acteurs organisationnels

Tableau 10. L'approche tridimensionnelle de l'appropriation selon De Vaujany et al., (2005) et Dechamp et al. (2006)

La perspective rationnelle de l'appropriation appliquée à l'entreprise relève de la théorie du management scientifique. Elaborée par Taylor en 1913, elle envisage l'appropriation comme un dispositif conçu et déployé par l'encadrement (direction et managers).

Ce dispositif propose de « *développer des méthodes scientifiques pour l'accomplissement des tâches, fixer les objectifs de productivité, établir des systèmes de primes de rendement, éduquer le personnel pour l'utilisation de ces méthodes de travail et la réalisation des objectifs* » (Dechamp et al., 2006 ; p. 193). Cette perspective promeut une vision mécaniste de l'organisation centrée sur la régulation et vise à standardiser les comportements (Couleau-Dupont, 2010).

La perspective socio-politique relève de l'approche par les conventions. Celle-ci stipule que « *la question de l'appropriation, au niveau collectif, devient celle de la légitimité, ou plus précisément, des conflits de légitimité qui traversent la vie des organisations* » (Dechamp et al., 2006 ; p. 192). Les auteurs rappellent que six principes de légitimité sont en concurrence dans l'organisation : (1) créativité et innovation ; (2) tradition et respect des règles collectives ; (3) reconnaissance sociale, (4) intérêt général ; (5) relations contractuelles et (6) rentabilité. Selon Couleau-Dupont (2010 ; p 8), l'appropriation vise ici à structurer les rapports sociaux dans l'entreprise.

La perspective cognitive mobilise :

- la théorie cognitive de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978). Comme nous le verrons au cours de ce développement, la notion d'apprentissage est au cœur de l'appropriation. De ce fait, elle sera traitée de façon approfondie dans la quatrième partie de notre revue de littérature ;
- l'approche constructiviste de l'apprentissage basée sur la relation assimilation / accommodation et développée par Piaget (1967) : « *assimilation, c'est-à-dire la façon dont l'individu s'approprie en les transformant règles, dispositifs, outils et objets de gestion, de façon à les rendre compatibles avec ses propres schèmes cognitifs ; accommodation, c'est-à-dire la modification des schèmes cognitifs de l'individu afin de permettre l'incorporation de règles, dispositifs, outils et objets de gestion, ces derniers constituant les éléments de l'apprentissage* » (Dechamp et al., 2006 ; p. 187).

3.1.2. L'appropriation du volet environnemental de la RSE

Reverdy (2005 ; p. 188) définit une démarche environnementale comme « *un mythe rationnel (Hatchuel, 1999) [...] qui comporte donc à la fois un mythe mobilisateur – faire de l'environnement un objet de la stratégie de l'entreprise – et un projet de rationalisation de l'organisation* ». Son appropriation questionne ainsi le pourquoi de la démarche (les discours et valeurs qui la sous-tendent et légitiment sa mise en œuvre) mais aussi le comment (les dispositifs ou outils visant à réduire l'impact écologique de l'entreprise : gestion technique centralisée de l'énergie, systèmes de tri et de valorisation de déchets...). Baret (2007 ; p. 1) observe que si la stakeholders theory a progressivement supplanté le shareholder model dans l'appréhension de la RSE, elle se révèle insuffisante pour comprendre le phénomène d'appropriation de la RSE : « *en conséquence, il lui est difficile d'opérer le distinguo entre discours superficiel et réalité profonde* ». Ainsi, la création de valeur ne se résumerait pas à la seule capacité de l'entreprise de répondre aux attentes de ses parties prenantes : elle résulterait également d'un savoir-faire et d'un savoir-être de l'entreprise procédant d'un processus d'apprentissage.

Baret (2009) et Baret et Petit (2010), définissent une méthodologie en quatre étapes permettant de déployer une démarche environnementale : (1) implication de la direction ; (2) définition d'une stratégie durable et en cohérence avec les autres objectifs de l'organisation ; (3) mobilisation et implication du personnel ; (4) évaluation de la démarche via des indicateurs économiques et financiers. Pour apprécier dans sa complexité l'appropriation d'une démarche environnementale, Baret (2007) suggère d'abandonner la théorie des parties prenantes au profit d'une hybridation de la théorie des conventions et de la théorie de l'apprentissage organisationnel³⁶. La première permet de saisir comment la perspective de création de « *valeur environnementale* » peut modifier un modèle organisationnel fondé sur la rentabilité à court terme, en s'appuyant par exemple sur le principe de l'intérêt général précédemment mentionné (Cf. 3.1.1). La seconde permet de saisir les mécanismes par lesquels la vision environnementale se diffuse dans l'entreprise, via un processus d'apprentissage questionnant son système de valeur et ses routines.

³⁶ Respectivement mobilisées dans les perspectives socio-politique et cognitive définies par de Vaujany (Cf. 3.1.1.)

Grimand et Vandangeon-Derumez (2010) proposent de combiner la théorie des parties prenantes avec la théorie de l'apprentissage organisationnel pour identifier deux modes d'appropriation. Le premier est un processus contraint et instrumental : basé sur la *stakeholders theory*, il a pour finalité de réduire le risque de réputation en se conformant à la réglementation. Le second mode relève d'un processus exploratoire et managérial : reposant sur l'apprentissage organisationnel, sa finalité est clairement identitaire (Couleau-Dupont, 2010) puisqu'il consiste à créer une culture d'entreprise basée sur la participation des salariés. En adaptant cette combinaison à l'environnement, Barbat et Larrasquet (2011) identifient trois critères de déploiement d'une écostratégie (**Tableau 11**) : pilotage³⁷ (centralisé ou décentralisé) ; dynamique (interne ou externe) et niveau d'instrumentation (fort ou faible).

	Processus instrumental contraint	Processus managérial d'exploration
Pilotage	Centralisé <i>(Faible degré d'autonomie)</i>	Décentralisé <i>(Fort degré d'autonomie)</i>
Dynamique	Interne <i>(Processus défini sans apport extérieur)</i>	Externe <i>(Processus co-construit en externe pour créer des savoirs en interne)</i>
Instrumentation	Forte et en quête de légitimité <i>(Normes, labels, audit social)</i>	Faible et source de changement <i>(Groupes de travail, communautés de bonnes pratiques)</i>

Tableau 11. Modes d'appropriation d'une écostratégie d'après Grimand et Vandangeon-Derumez (2010)

3.1.3. La dimension processuelle de l'appropriation

Mallet (2006 ; p. 3) remarque que le suffixe *ation* désigne « *l'action en train de s'accomplir* » et conclut ainsi que l'appropriation peut être envisagée comme un processus. L'auteur souligne également que « *l'appropriation d'un outil de gestion par un utilisateur renvoie donc, d'une part, au processus d'adaptation de l'outil par l'utilisateur pour son intégration dans un usage familier, et, d'autre part, au processus d'adaptation de l'utilisateur aux caractéristiques de l'outil et à la nouvelle norme qu'il véhicule* » (p. 3).

³⁷ Notons que ce critère est pertinent si l'entreprise est une filiale. Il interroge en effet son degré d'autonomie vis-à-vis de la maison-mère dans la définition et la mise en œuvre du processus appropriatif.

Trois types de processus sont développés dans les sous-sections suivantes. S'ils diffèrent par le nombre et la nature des phases qu'ils proposent, les trois envisagent l'appropriation comme une construction complexe se réalisant dans la durée.

3.1.3.1. Un processus continu et organisé en trois phases

De Vaujany (2006, p. 118) souligne que « *l'appropriation des objets, outils, dispositifs et règles de gestion est un processus contingent, ouvert, complexe et continu [qui] s'inscrit bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation* ». Selon l'auteur, trois étapes caractérisent ce processus. La première étape dite de « *pré-appropriation* » (ou phase projet) intervient dès l'élaboration du dispositif. Durant cette phase projet, le dispositif fait nécessairement l'objet d'une première interprétation (ou « *acceptation minimale* ») de la part de ses concepteurs. Durant la deuxième phase dite « *d'appropriation originelle* », de nombreux processus socio-politiques ou cognitifs interviennent dans l'entreprise et peuvent générer des tensions ou des résistances. Cette phase s'achève quand apparaissent les premières routines d'utilisation. La troisième étape, qualifiée de « *ré-appropriation* », suggère que les routines précédemment apparues sont provisoires par nature. Elles feront l'objet de multiples évolutions, au gré des changements qui interviendront (nouveaux acteurs, pression institutionnelle ou concurrentielle, innovation).

3.1.3.2. Un processus fini et organisé en deux périodes

Contrairement à de Vaujany, Couleau-Dupont (2011) définit l'appropriation d'un outil de gestion comme un processus fini (dont on peut déterminer un commencement et un achèvement). Selon l'auteur, ce processus est divisé en deux périodes. La première, dite de « *conversion* », envisage l'outil de gestion comme une « *coquille vide qui va se remplir des usages et des interprétations des utilisateurs* » (p. 9). L'auteur identifie trois phases pour cette période que sont l'initiation, l'adoption et l'adaptation (**tableau 12**).

Conversion	Caractéristiques
Initiation	<p>La phase d'initiation développée par l'auteur est une référence explicite à la phase de pré-appropriation définie ci-dessus par de Vaujany (2006). Elle correspond à une découverte de l'outil de gestion par un groupe restreint d'acteurs en vue de justifier son déploiement dans l'entreprise. Elle s'achève quand l'outil de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rencontre une adhésion minimale de la part des quelques acteurs sollicités ; • est défini non plus comme un outil de travail (perspective rationnelle) mais comme un support d'apprentissage (dimension cognitive)
Adoption	<p>La phase d'adoption consiste à activer des processus « <i>sociopolitiques ou psychocognitifs dans un groupe plus important d'acteurs constituant la structure organisationnelle du projet de conversion</i> » (p 9) : comité de direction ou de pilotage, groupe projet... Une réflexion collective est menée sur l'évaluation des impacts (financiers et extra-financiers) de l'outil de gestion sur l'entreprise.</p>
Adaptation	<p>La phase d'adaptation a pour finalité d'ajuster l'objet de gestion aux spécificités de l'entreprise, via l'élaboration d'un référentiel interne. Les acteurs de cette phase (représentatifs des futurs utilisateurs), sont engagés dans un processus d'apprentissage et de construction du sens (dimension cognitive).</p>

Tableau 12. Les trois phases de la période « conversion » du processus appropriatif d'après Couleau-Dupont (2011)

La seconde période, dite de *consolidation*, permet d'inscrire l'outil de gestion « *dans la vie quotidienne organisationnelle. Cela suppose l'enracinement de nouvelles normes et l'appropriation de nouveaux comportements* » (p. 9). Cette période comporte trois phases : l'acceptation, la routinisation et l'intégration (**tableau 13**).

Consolidation	Caractéristiques
Acceptation	La phase d'acceptation consiste en une large diffusion de l'outil de gestion dans l'entreprise, via la définition d'un cadre de référence constitué de règles consensuelles et communes aux salariés (Mallet, 2006). L'objectif est de créer une communauté de pratique, à travers l'activation d'un processus cognitif et la définition d'action de sensibilisation, de formation et d'apprentissage organisationnel.
Routinisation	La phase de routinisation traduit l'implantation de l'outil de gestion dans l'activité quotidienne de l'entreprise. Comme son nom l'indique, elle contribue à l'apparition de routines organisationnelles faisant office de mécanismes de coordination et d'interaction au sein de l'entreprise. Ces routines permettent : (1) de figer l'outil de gestion dans la communauté de pratique. Elles font office de mécanismes d'interaction et de coordination entre acteurs ; (2) de prévenir le risque d'affaiblissement des règles constituant le cadre de référence défini dans la phase d'acceptation. Autrement dit, la routinisation permet d'éviter qu'une situation d'anomie se traduise en termes de relâchement du lien communautaire.
Intégration	La phase d'intégration marque l'achèvement de la phase de consolidation et plus généralement celui du processus d'appropriation. Elle a pour finalité de stabiliser l'outil de gestion et les routines précédemment introduites. Les deux sont alors institutionnalisés en ce sens qu'ils sont socialement acceptés et partagés par tous les membres de la communauté.

Tableau 13. Les trois phases de la période « consolidation » du processus appropriatif d'après Couleau-Dupont (2011)

3.1.3.3. Les six étapes de l'appropriation d'une écostratégie

Pour Baret (2009) et Baret et Petit (2010), le processus appropriatif d'une démarche environnementale nécessite de mettre en œuvre six dispositifs (ou phases). Le **tableau 14** définit pour chaque dispositif les caractéristiques et les bonnes pratiques correspondantes.

Dispositifs	Caractéristiques	Bonnes pratiques
1. Formalisation de la démarche	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les enjeux environnementaux de l'entreprise - Prévoir les ressources humaines et financières nécessaires à l'implémentation de la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendre vers un système de management environnemental - Définir des axes prioritaires et des indicateurs de progrès
2. Former les salariés	Faciliter la « digestion » des outils et enjeux environnementaux	Programmer des sessions de formation multi-supports : e-learning, vidéo, interventions extérieures...
3. Gérer les connaissances	Processus d'acquisition et de capitalisation des connaissances acquises durant les sessions de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des dispositifs de remontée et de partage d'information (boîtes à idées, site intranet...) - Assurer la transition (transmission des connaissances) lors des successions ou des changements de postes.
4. Encourager et valoriser les initiatives	Favoriser l'émergence de nouvelles valeurs	- Inventer des dispositifs récompensant les bonnes pratiques individuelles et collectives
5. Intégration dans la culture de l'entreprise	Associer l'environnement aux valeurs de l'entreprise via une stratégie de communication interne	<ul style="list-style-type: none"> - Afficher l'engagement de la direction - Justifier la démarche (objectifs, sens, contexte) auprès des salariés - Organiser la structure (groupes de projets, réseaux)
6. Formalisation d'une politique RH dédiée	Instaurer une politique incitative facilitant l'adhésion des salariés à la démarche	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un système d'allocation de temps dédié à l'environnement - Prévoir un intéressement financier aux résultats environnementaux (rémunération fixe, prime)

Tableau 14. Les six dispositifs d'un processus appropriatif environnemental d'après Baret (2009) et Baret et Petit (2010)

Baret (2009) et Baret et Petit (2010) observent que ces différents dispositifs constituent un cheminement structuré et chronologique. Les phases 4-6 sont difficiles à déployer tant que les trois précédentes n'ont pas été formellement définies et mises en œuvre. Baret (2009) souligne également que les six étapes n'ont pas le même niveau de complexité. Ainsi, les phases 5 et 6 supposent que l'entreprise s'insère « *dans une véritable logique d'organisation apprenante, garante de l'efficacité et de la pérennité de la stratégie environnementale* » (p. 249). Par ailleurs, la mise en œuvre des différentes étapes n'est pas l'apanage de l'équipe projet (et de son responsable) animant la démarche : cette dernière suppose l'impulsion et le soutien de la direction (étapes 1 et 5), mais aussi l'implication de la fonction RH dans le processus appropriatif (étapes 4 et 6).

3.2. Les enjeux managériaux et organisationnels de l'appropriation

Une fois définis les fondements théoriques du processus appropriatif, comment le déployer efficacement dans l'entreprise ? Quels en sont les enjeux ? Pour répondre à ces questions, il apparaît nécessaire de mettre en lumière ses conditions de réussite. Pour ce faire, nous analyserons d'abord l'appropriation sous l'angle du changement pour interroger la capacité de l'entreprise à le mettre en œuvre, notamment dans sa culture. Ensuite, nous identifierions les facteurs clés de succès du processus appropriatif que sont l'engagement de la direction, l'animation conjointe et complémentaire du processus appropriatif par l'équipe projet et la fonction RH et, enfin, l'implication des salariés.

3.2.1. Appropriation et changement : une relation organique

Grâce à l'approche étymologique mobilisée par de Vaujany et *al.* (2005 ; cf. 3.1.1), l'appropriation se conçoit comme un processus permettant à l'entreprise et à ses acteurs de faire corps avec la démarche – celle-ci étant envisagée ici comme un agent mutagène. L'objectif de cette section est de montrer qu'appropriation et changement organisationnel sont organiquement liés : la première découle du second et favorise dans le même temps son incorporation dans l'entreprise. S'il n'y a pas de processus appropriatif sans changement, l'inverse est également vrai. Dans le cadre de notre recherche, il est nécessaire de rappeler que le déploiement d'une démarche environnementale constitue un véritable changement pour l'entreprise, à la fois dans ses fonctions opérationnelles et dans sa culture.

Ce changement est d'autant plus manifeste que l'enjeu environnemental reste récent. Comme nous l'avons montré dans la précédente partie, il n'impacte réellement les entreprises que depuis une vingtaine d'année et reste encore synonyme, pour nombre d'entre elles, de rupture.

3.2.1.1. L'appropriation ou la capacité à institutionnaliser le changement

Selon Soparnot (2009 ; p. 106), la capacité de changement est « *l'aptitude de l'entreprise à produire des réponses concordantes (contenu) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne) et à rendre effective au sein de l'entreprise la transition induite par ces dernières (processus)* ». Deux corpus théoriques (gestionnaire et complexe) sont mobilisés pour définir la notion de capacité au changement :

- le paradigme gestionnaire (ou de délibération) considère que le changement repose sur la mise œuvre de stratégies managériales. Il met « *l'emphase sur la dimension instrumentale de l'action intentionnelle* » [...] *En ce sens, le changement est considéré comme un phénomène maîtrisable, et qui peut donc se piloter et se programmer* » (p. 106) ;
- le paradigme complexe postule au contraire que le changement ne peut être géré. D'après Soparnot (2009 ; p 106), « *le concept de gestion du changement repose sur le même raisonnement, dangereusement séduisant, que celui sur lequel repose le concept de planification stratégique [...] On peut l'ignorer, lui résister, le créer ou en tirer parti, mais on ne peut pas le gérer ou le faire avancer au moyen d'un quelconque processus ordonné* ».

Le paradigme complexe suggère donc, plutôt que de chercher à le maîtriser, de réunir les conditions organisationnelles pour le faciliter. Il préconise ainsi « *d'institutionnaliser le changement, de le rendre permanent et continu afin qu'il devienne une routine* » (p. 107). Cette institutionnalisation passe par un processus d'apprentissage organisationnel faisant du changement un « *état permanent* » de l'entreprise, et passant par un processus exploratoire. Rappelons que ces deux processus (apprentissage et exploration) sont explicitement mentionnés par Grimand et Vandangeon-Derumez (2010) pour définir l'un des deux modes d'appropriation d'une démarche environnementale.

Par ailleurs, la notion d'adaptabilité au changement (par opposition à celle de gestion du changement) introduite par le paradigme complexe renvoie à la notion de *réactivité* mobilisée par Ackermann et Bauer (1976) dans leur théorie de la *Corporate social Responsiveness*. Dans les deux cas, la capacité de l'entreprise à institutionnaliser la nouveauté *via* l'apprentissage est questionnée.

Comme le soulignent Meyer et Stensaker (2006), une organisation à forte capacité de changement déploie avec succès de nouveaux outils et pratiques de gestion lui permettant, dans la durée, d'accroître sa performance. Pour autant, le changement n'est pas synonyme de *tabula rasa* : il suppose, dans le même temps, de préserver les dispositifs existants (et leurs modalités d'application) dont l'efficacité reste prouvée. Cette hybridation entre nouveauté et tradition est une des principales caractéristiques du changement. Rondeau et Bareil (2009) observent ainsi que le changement a un « *double rôle paradoxal qui consiste à maintenir (et à améliorer) les opérations courantes, tout en favorisant une performance optimale, et à changer les pratiques et les habitudes du personnel touché par le changement* » (p. 64). Selon Carton et al. (2006), l'appropriation d'un outil de gestion est d'autant moins lente et difficile pour l'utilisateur que ce dernier est capable d'adapter ou de recycler des modes de pensée et de fonctionnement antérieurs au processus de changement.

3.2.1.2. Processus appropriatif et changement culturel

Sur la base de différents travaux menés par les membres du CETO³⁹, Rondeau (2008) identifie trois facteurs clés de succès d'un changement que sont sa légitimation, sa réalisation et son appropriation par les acteurs :

- le processus de légitimation consiste à justifier l'adoption de nouvelles réponses face au défi que doit relever l'entreprise. Chacun de ses membres doit être persuadé de la nécessité et du bien-fondé du changement ;
- la réalisation du changement implique de mettre en œuvre dans l'entreprise ses modalités : nouvelles pratiques, nouvelle organisation du travail, nouveaux modes de management ;

³⁹ Centre d'études en transformation des organisations (HEC Montréal)

- le processus appropriatif consiste à inscrire le changement dans la culture (ou les gènes) de l'entreprise. Il s'agit de faire en sorte que « *les personnes concernées par le changement adoptent les nouvelles pratiques comme si cela représentait dorénavant la façon naturelle de fonctionner* » (Rondeau et Bareil, 2009 ; p. 65).

Dans le cas où la situation de changement correspond au déploiement d'une démarche environnementale, la notion de culture apparaît donc comme centrale dans le processus appropriatif (Baret, 2009 ; Baret et Petit, 2010 ; Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010). Cette dernière recouvre deux dimensions : un générateur de sens suscitant l'adhésion des salariés, « *aux côtés des mécanismes plus classiques ou rationnels de motivation et de contrôle* » (Godelier, 2009 ; p. 99) ainsi qu'une dimension sociale dans laquelle peuvent s'exprimer d'autres logiques que celles liées à la fonction de production (économique et technique). Cette dimension sociale « *souligne le rôle de l'entreprise dans la vie sociale et le développement individuel et collectif, car les salariés vont pouvoir s'y investir pleinement au lieu de se cantonner dans un comportement passif* » (Godelier 2009 ; p. 100).

3.2.2. Acteurs et facteurs clés de succès du processus appropriatif

A l'instar d'une situation de changement, l'appropriation concerne l'ensemble des fonctions et salariés de l'entreprise. Baret (2009) note qu'une démarche environnementale « *implique un long travail d'appropriation et de maturation, à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique et dans les différents services* » (p. 255). Dans le même esprit, Renaud (2011 ; p. 81) précise que le déploiement d'une écostratégie « *suppose avant tout une approche participative et une large mobilisation des employés [...] car l'implantation des décisions environnementales dans les opérations quotidiennes implique qu'elles soient intégrées et appliquées par l'ensemble du personnel* ». Ce constat nous conduit à centrer notre analyse du processus appropriatif sur les parties prenantes internes de l'entreprise, c'est-à-dire ses dirigeants, managers et employés⁴⁰.

⁴⁰Pour autant, quand elle concerne d'autres objets de recherche, l'appropriation peut être étudiée sous l'angle de la relation de l'entreprise à ses clients (lors du lancement d'un écoproduit impliquant de nouveaux usages ou modes de consommation) et à ses fournisseurs (par exemple dans un contexte d'élaboration d'une charte RSE contraignant le sous-traitant à faire siennes les nouvelles orientations « éthiques » du donneur d'ordre).

Baret et Petit (2010) soulignent l'importance d'un groupe de travail (ou équipe projet) dans le processus appropriatif d'une démarche environnementale. Ils suggèrent également que d'autres fonctions clés sont essentielles, parmi lesquelles les Ressources Humaines et la Direction.

3.2.2.1. Une direction engagée

Poussing (2008) souligne, en référence aux travaux de Moon (2001), que les valeurs prônées par le dirigeant favorisent l'appropriation. Ainsi, l'intérêt du dirigeant pour l'environnement implique son adoption par l'entreprise. En d'autres termes, le fait que le dirigeant considère qu'il est dans l'intérêt de l'entreprise de relever le défi environnemental est un signal positif qui détermine la mise en œuvre et l'appropriation d'une démarche. Selon Habhab-Rave (2008 ; p. 4), le déploiement d'une démarche environnementale *« commence notamment par un engagement et une implication forte du dirigeant [...] Il doit développer ainsi des règles, des normes et des procédures organisationnelles de coordination et de collaboration. Ces règles doivent avoir la capacité de motiver les membres de l'organisation à s'inscrire dans sa vision environnementale. Ceci implique alors un changement et/ou une transformation des règles existantes »*. L'auteure souligne que la direction a tout intérêt à associer les différents responsables de service à cette transformation. Inscire cette dernière dans une démarche participative permet en effet aux différents cadres de l'entreprise *« de s'intégrer dans le projet, et de renforcer leur rôle professionnel en apportant leurs propres expériences dans la démarche. Elle a permis de les faire adhérer au projet en leur donnant l'occasion d'y contribuer »* (Rasolofo-Distler, 2010 ; p. 81).

Sur la base des travaux réalisés par Johnson et Scholes (2002), Dechamp et al. (2006 ; p. 192) précisent que le dirigeant est *« un des leviers principaux de tout projet de changement comme l'une des sources d'inertie majeure [...] Un projet d'appropriation de la stratégie par le corps social suppose un travail simultané sur les composantes symboliques de la culture (mythes, rituels et routines, symboles...), mais aussi sur ses composantes gestionnaires (incidence de la culture sur les systèmes de contrôle, l'organisation interne, l'équilibre des pouvoirs) »*.

Selon Audet (2004), la direction doit assumer en priorité l'élaboration d'une vision partagée par l'ensemble des membres de l'entreprise.

Cette vision commune et consensuelle est essentielle dans le processus d'appropriation en ce sens qu'elle « *indique la voie à suivre et les raisons du changement, tout en donnant un but commun et en cherchant à susciter l'adhésion* » (p. 56). Pour certains auteurs, (Cummins et Worley 2005 ; Tremblay et al., 2005), la définition d'une vision forte et partagée relève d'une concertation entre la direction de l'entreprise et ses cadres (top management et management intermédiaire). Elle participe en effet du processus de co-construction de sens et favorise l'engagement de l'ensemble du personnel. Néanmoins, Audet (2004 ; p. 56) remarque que la définition et le partage d'une vision ne sont pas sans présenter plusieurs difficultés : « *d'une part, les définitions que l'on associe au concept de vision sont parfois imprécises et donnent lieu à des interprétations variables. D'autre part, les valeurs et les intentions exprimées par la direction paraissent souvent si éloignées de la réalité quotidienne que la vision suscite davantage de cynisme que d'enthousiasme* ».

3.2.2.2. Une équipe projet en lien avec la direction RH

Selon Baret (2009), l'équipe projet joue un triple rôle dans le processus appropriatif accompagnant le déploiement d'une démarche environnementale. Le premier consiste à inventer au sein de l'entreprise un langage partagé. Cela revient à organiser, à l'attention des salariés, des sessions de sensibilisation environnementale *via* des formations et séminaires internes et/ou externes. Ce langage commun permet « *de diffuser de nouvelles perspectives au sein de l'entreprise, bases indispensables à l'émergence d'initiatives* » (p. 249) de la part des acteurs de l'entreprise. Le deuxième rôle de l'équipe projet est de favoriser l'acquisition, l'irrigation et la capitalisation des connaissances environnementales, dans le but de consolider la phase de formation / sensibilisation évoquée ci-dessus. Par sa transversalité et sa représentativité des métiers de l'entreprise, l'équipe en charge de l'écostratégie est légitime pour remplir ce rôle de dissémination du pilier environnemental de la RSE. Le troisième rôle est de contribuer à inscrire la démarche environnementale dans la culture de l'entreprise. Notons que cette acculturation du changement n'est pas le domaine réservé de l'équipe projet. Il revient également à la direction générale (notamment en matière de construction de sens et de vision) mais aussi au service des Ressources Humaines (SRH) de la mettre en œuvre.

Baret (2009) précise que la contribution du SRH au processus d'acculturation s'exprime en termes de valorisation individuelle et collective des initiatives, d'évaluation, de rémunération et de gestion du temps. A cet égard « *beaucoup d'entreprises sont réticentes à indexer un système de prime sur les seuls enjeux environnementaux, préférant mettre l'accent sur la productivité. Mais allouer du temps semble une solution transitoire acceptable et assoit véritablement la contribution à la stratégie environnementale comme une mission des personnels* » (p. 250).

Grimand et Vandangeon-Derumez (2010 ; p. 16) insistent également sur les contributions au processus appropriatif du SRH, celui-ci devant être considérée comme :

- un acteur clé du changement qui influence la culture de l'entreprise et les comportements des salariés. Inscrite dans un processus d'appropriation managérial, une démarche environnementale favorise la « *coproduction des outils de gestion avec les salariés* ». Ce faisant, elle renforce ce rôle « *d'agent de changement* ».
- un « *champion des salariés* » déployant une politique visant à : intéresser le personnel aux résultats de l'entreprise et le faire participer à la prise de décision ; améliorer les conditions de travail et adapter le contenu des emplois à la démarche engagée. Les auteurs ajoutent que le SRH développe par ailleurs « *l'implication organisationnelle, renforce la culture interne et, partant, renforce la fidélisation des salariés* ».

3.2.2.3. L'implication du personnel

Baret (2009) observe qu'une démarche environnementale nécessite « *qu'elle soit intégrée et appliquée par l'ensemble des salariés d'une entreprise. Trop souvent, les acteurs (équipe projet) en charge de la stratégie environnementale dénoncent une mobilisation sinusoïdale des personnels : aux phases de mobilisation forte impulsées par la direction [...] succèdent des périodes longues de relâchement [...]* » (p. 248). En d'autres termes, ce relâchement est caractéristique d'un déficit d'implication et d'appropriation de la part du personnel.

A l'instar de la notion d'appropriation, l'implication est un concept pour lequel « *il y a trop plein de définitions* » (Thévenet, 1992 ; p. 113). Au cours des années 70, Morrow (1983) lui a consacré une revue de la littérature managériale.

Il recense plus d'une trentaine d'acceptions, soulignant ainsi son caractère protéiforme et polysémique. Pour Brasseur et Mzabi (2003, p. 440) un salarié « *ne sera jamais pour [une démarche] dans l'absolu. Il pourra adhérer par exemple à la finalité d'un projet donné, mais être opposé à ses modalités de mise en œuvre. Il s'agit donc de trouver ce qui va constituer l'objet, la cible (target ou plus souvent focus) que les salariés vont choisir de s'approprier* ». Quatre objets d'implication peuvent être identifiés :

- la carrière, c'est-à-dire l'importance que lui donnent les individus. « *Chacun y accorde une place différente selon la profession, les liens sociaux qui y sont attachés ou bien encore selon les mécanismes d'apprentissage et de formation passés* » (Eline, 2009 ; p. 20) ;
- la valeur *travail*. Le niveau d'implication dépend de la place du travail dans les valeurs et la culture de l'individu, qui peut le considérer comme un élément central de sa personnalité et de sa vie sociale.
- l'entreprise : l'implication du salarié repose ici sur une forme de dévouement vis-à-vis de son employeur. Selon Meyer et Allen (1991), cette fidélité revient à envisager l'implication comme une attitude à forte connotation affective. Cette dernière relève pour Thévenet (1992) d'un mécanisme psychologique fondé sur une double adhésion à l'identité et à la politique de l'entreprise.
- l'idéologie : Eline (2009 ; p. 20) précise que les valeurs de solidarité inter et intragénérationnelle prônées par le pilier environnemental peuvent constituer un objet d'implication pour les salariés : « *je change mes méthodes de travail, je reviens à des méthodes plus contraignantes mais je le fais par altruisme et j'en suis fier(e)* ».

Dans un contexte de changement, l'introduction de nouvelles cibles d'implication peut être déstabilisante pour les salariés et interprétée comme une remise en cause de leurs cibles initiales. Pour prévenir ce risque synonyme de résistance et de démotivation, Brasseur et Mzabi (2003) formulent plusieurs préconisations :

- connaître les cibles d'implication antérieures à la situation de changement ;
- définir des nouvelles cibles d'implication qui ne soient pas en contradiction avec les anciennes ;

- si la situation de changement rend nécessaire l'abandon d'anciennes formes d'implication, accompagner les salariés dans cette phase de rupture et faire en sorte que cette dernière soit progressive. Selon Roy (1997 ; p. 84), il est impératif que les salariés puissent « *reconnaître la perte de ce qui a été vécu dans l'entreprise, exprimer leurs émotions, idéaliser le passé avant de revenir au réel avec une nouvelle identité* » ;
- encourager l'expression des résistances. Brasseur et Mzabi, (2003 ; p. 454), soulignent que « *l'extériorisation des émotions a également une fonction essentielle de catharsis dans des situations dont les enjeux ne peuvent que générer des tensions internes chez les salariés* ». Faute de dialogue, la situation de changement génère des comportements agressifs qui paralysent l'organisation.

CONCLUSION DE PARTIE

Quatre théories ont été mobilisées pour définir les fondements de l'appropriation.

(1) La théorie du management scientifique (de source taylorienne) envisage l'appropriation comme un processus normalisé et instantané. Sa limite réside dans le fait qu'elle ignore tout enjeu cognitif dans le processus appropriatif. Elle envisage ce dernier uniquement sous l'angle d'une transmission descendante et hiérarchique (des managers aux salariés) de dispositifs techniques ou de formation.

(2) La théorie des conventions introduit l'enjeu de légitimité dans le processus appropriatif. Appliquée à une démarche environnementale, elle ne se suffit pas à elle-même et nécessite d'être associée à un processus d'apprentissage organisationnel.

(3) La théorie des parties prenantes propose une vision « *ritualisée* » du processus appropriatif pouvant être en contradiction avec les intérêts et les attentes des parties prenantes (Pigeyre et al., 2005). Elle se révèle insuffisante pour qualifier à elle seule l'appropriation. A l'instar de la théorie des conventions, elle nécessite d'être inscrite dans une perspective cognitive (de Vaujany, 2007 ; Baret, 2009).

(4) la théorie de l'apprentissage organisationnel constitue le dénominateur commun des différentes définitions de l'appropriation. Elle favorise la création de nouveaux savoirs par les acteurs, « *capables et désireux de les exploiter pour améliorer les processus de décision, ou d'influencer d'autres acteurs organisationnels* » (Miller, 1996 ; cité par Couleau-Dupont, 2011, p. 6).

Quelle que soit la combinaison de théories que l'on retient pour définir l'appropriation, il apparaît nécessaire d'envisager cette dernière dans sa dimension processuelle. Qu'il soit fini ou continu, ce processus est basé sur le déploiement de différentes étapes. Appliqué à une démarche environnementale, il s'apparente à un cheminement structuré en six phases : (1) formalisation de la démarche ; (2) formation des salariés ; (3) gestion des connaissances ; (4) valorisation des initiatives ; (5) intégration de la démarche dans la culture de l'entreprise ; (6) formalisation d'une politique RH. Mettre en œuvre un processus appropriatif n'est pas moins complexe que de le définir. Pour y parvenir, il est nécessaire d'étudier la relation de l'appropriation au changement. La première interroge en effet la capacité de l'entreprise à réunir les conditions du second - à défaut de pouvoir le gérer. Dans le cadre d'une écostratégie, incorporer le changement consiste notamment à intégrer dans l'entreprise une culture environnementale qui ne soit pas en rupture avec son héritage. Si la direction, les RH, les managers et l'équipe projet (dont l'animateur) sont des acteurs clés du processus appropriatif, celui-ci repose également sur l'implication de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Il ne peut y avoir de distinction entre appropriation *active* et *passive* (ou subie), puisque chacun est simultanément acteur et destinataire de l'appropriation. Ces différentes remarques nous amènent à conclure avec Dechamp et *al.* (2006 ; p. 187) que l'appropriation est « *un processus fortement contraint d'un point de vue cognitif* ». Ceci nous permet de faire le lien avec la quatrième et dernière partie de notre revue de littérature, consacrée à l'apprentissage organisationnel.

4. L'apprentissage organisationnel (AO), vecteur d'appropriation

La précédente partie a montré que l'appropriation repose pour partie sur la capacité de l'entreprise à développer en son sein une culture d'apprenance, c'est-à-dire « *tout ce qui est mis en place pour permettre à une personne de trouver du sens à l'acte d'apprendre* » (Calisti et Karolewicz, 2005 ; p. 85). Cette notion de capacité pose la question de la nature des compétences (mais aussi de leurs modalités d'apprentissage) qui entrent en jeu dans le processus appropriatif.

Fillol (2004 ; p. 33) observe que depuis trois décennies, « *l'apprentissage est un concept de plus en plus étudié dans les sciences de gestion. Le foisonnement des recherches et l'abondance de la littérature témoignent de ce regain d'intérêt pour la notion d'apprentissage* ». Deux raisons peuvent être évoquées pour justifier cette abondance de travaux de recherche. La première illustre l'intérêt grandissant des chercheurs pour l'organisation et sa double dimension collective et processuelle. La seconde tient à la nature de l'environnement complexe et fortement concurrentiel dans lequel évolue désormais l'entreprise : la capacité d'apprentissage de cette dernière revêt ainsi un caractère stratégique en ce sens qu'elle est perçue comme une source d'avantage compétitif lui permettant « *de survivre et de se développer* » (Koenig, 2006 ; p. 305).

La notion d'apprentissage organisationnel se situe au carrefour de plusieurs disciplines. Pour l'appréhender dans sa complexité, Dodgson (1993) et Easterby-Smith (1997) observent que les Sciences de Gestion ont très souvent recours à la psychologie et à la sociologie : il en va ainsi des principales théories de l'apprentissage mobilisées dans cette partie et qui feront l'objet d'une première sous-partie. Cette dernière mettra plus particulièrement en évidence la dimension à la fois individuelle et collective de l'apprentissage organisationnel.

Une deuxième sous-partie sera consacrée à la dimension processuelle de l'apprentissage et définira à la fois ses objets (donnée, information, connaissance et compétence) et la façon dont ses derniers sont acquis et transférés.

La description des modalités d'apprentissage (en simple, double et triple boucle) sera empruntée à la théorie générale de l'apprentissage organisationnel élaborée par Argyris et Schön (1978).

Enfin, une troisième et dernière sous-partie interrogera la notion de compétence au regard du développement durable en général et de son pilier environnemental en particulier. La littérature en Sciences de Gestion identifie-t-elle des compétences nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche environnementale ? Si oui, peuvent-elles être considérées comme des compétences clés ? Pour répondre à ces questions, nous procéderons en deux étapes : (1) la relation organique entre les notions d'environnement et de compétence sera d'abord mise en évidence et qualifiée au nom de trois dénominateurs communs (trajectoire historique, durabilité et facteur de compétitivité) ; (2) la nature et le niveau de criticité des compétences spécifiques à l'enjeu environnemental seront interrogés, notamment au regard de la théorie des ressources.

4.1. Les fondements théoriques de l'apprentissage organisationnel

Gravel (2010 ; p. 170) souligne que d'un point de vue managérial, l'apprentissage organisationnel est « *un élément constitutif, déterminant et résultant du processus de la transformation et de la gestion des savoirs organisationnels. Un des enjeux de cette transformation réside dans le rapport étroit existant entre l'apprentissage d'une personne ou d'un groupe d'individus et l'apprentissage supra-individuel réalisé par l'organisation* ». Selon Seni (2011), la nature de l'interaction entre apprentissages individuels et collectif a été interrogée dès 1978 par Argyris et Schön. Pour ces derniers, si l'apprentissage organisationnel ne peut être réduit à sa dimension individuelle, il est indéniable que l'organisation ne peut apprendre qu'au travers des expériences et actions des individus. Ainsi, constater que les acteurs d'une organisation sont en situation d'apprenance est nécessaire mais insuffisant pour affirmer que l'organisation apprend (Ortenblad, 2001). Si cette première section a pour objectif de définir les fondements théoriques de l'apprentissage organisationnel, elle en interrogera plus spécifiquement les dimensions individuelle et collective.

4.1.1. Les théories psychologiques de l'apprentissage individuel

De nombreuses théories de l'apprentissage existent. Par exemple, l'approche transmissive développée par Shannon et Weaver (1949) définit l'apprentissage comme un processus d'accumulation et de stockage de l'information. L'apprenant est alors envisagé comme un récepteur, une boîte vide qui se remplit au rythme des transferts d'informations externes. Les principes qui en découlent (neutralité de l'apprenant et non déformation des connaissances transmises) sont remis en causes par Piaget en 1967. Celui-ci considère que les processus cognitifs (interprétations, émotions, mémoire...) sont parties prenantes de l'apprentissage. Il propose ainsi une approche constructiviste de l'apprentissage, fondée sur le rôle actif de l'apprenant et l'interaction de ce dernier avec son environnement. Chaque individu étant spécifique, il apprend en agissant et en s'adaptant à son milieu. L'adaptation repose sur un équilibre entre les processus d'assimilation (intégration des informations du milieu dans les schèmes de l'individu) et d'accommodation (modification des schèmes⁴¹ en fonction des informations). Tanguy (1996 ; p. 142) observe que la notion d'apprentissage organisationnel découle de deux « hypothèses empruntées aux théories psychologiques de l'apprentissage individuel ». Ce dernier peut être envisagé « comme le processus par lequel un individu apprend c'est-à-dire acquiert de nouvelles connaissances, notamment la formation continue ou l'expérience » (Fillol, 2004 ; p. 34).

4.1.1.1. La théorie behavioriste de l'apprentissage individuel

La première hypothèse observée par Tanguy (déjà cité) relève de la théorie behavioriste fondée par Watson (1913). Elle définit l'apprentissage individuel comme une adaptation des comportements à un environnement donné : l'apprenant module son comportement et formule des réponses conditionnées par des stimuli externes (Giurgea, 1997). En d'autres termes, ces stimuli verrouillent la nature de ses réponses et de son processus d'apprentissage, qualifié ici de passif ; les croyances, motivations ou souhaits de l'apprenant sont considérés comme inaccessibles. Enclos dans une sorte de *boîte noire*, ils sont absents du mécanisme stimulus – réponse.

⁴¹« Nous appellerons schèmes d'actions ce qui, dans une action, est ainsi transposable, généralisable ou différenciable d'une situation à la suivante, autrement dit ce qu'il y a de commun aux diverses répétitions ou applications de la même action » (Piaget, 1973 ; p 23).

Les tenants de la théorie behavioriste considèrent que cet apprentissage par conditionnement peut être mesuré par des indicateurs et exprimé sous la forme de courbes d'apprentissage. Appliquées aux sciences économiques et de gestion, ces courbes ont pour finalité de favoriser la croissance de l'entreprise et la productivité de ses salariés *via* la définition d'un apprentissage par la pratique ou *learning by doing* (Arrow, 1962). Les premières courbes d'apprentissage ont été élaborées au début du XX^{ème} siècle, à partir d'observations « réalisées dans le secteur de la construction aéronautique [et qui] ont permis de mettre en évidence des effets d'expérience qu'il n'était pas possible de réduire aux seuls effets de taille » (Koenig, 2006 ; p 294). Toujours selon Tanguy (1996), « le thème de l'adaptation des comportements à des stimuli environnementaux sera longtemps l'objet privilégié des recherches en psychologie. Cette conception de l'apprentissage en termes comportementaux [...] a conduit les psychologues à privilégier l'étude des conduites motrices directement observables et, de ce fait, à négliger les processus d'apprentissage plus complexes pour lesquels on n'observe pas automatiquement un changement de comportement » (p. 145).

4.1.1.2. La théorie cognitiviste de l'apprentissage individuel

La seconde hypothèse, relevant du cognitivisme, apparaît à la fin de la seconde guerre mondiale. Elle est le résultat de l'évolution de la psychologie scientifique et intervient dans un contexte de complexification des outils technologiques et d'obsolescence du système de production taylorien. Dans ces conditions, l'apprentissage doit être non seulement défini comme une adaptation à des stimuli environnementaux, mais aussi comme une transformation des connaissances : il s'agit désormais de forcer la boîte noire pour étudier les processus cognitifs internes à l'individu.

Selon Lemaire (1999 ; p. 23), le cognitivisme « est né à la fois du béhaviorisme et contre lui. Il est né du béhaviorisme en épousant ses standards scientifiques. En effet, le cognitivisme a gardé du béhaviorisme l'idée qu'il faut étudier la cognition humaine de manière objective et rigoureuse. Ceci signifie que le caractère scientifique des méthodes d'étude de la cognition assure la mise en évidence de phénomènes reproductibles ». Pour autant, les fondateurs de la psychologie cognitive (Edward Tolman, 1932 ; Clark Hull, 1943) rejettent l'approche béhavioriste classique selon laquelle les processus mentaux de l'apprenant sont inaccessibles et donc exclus de l'apprentissage.

Les processus cognitifs ne relevant pas uniquement du lien stimulus-réponse, il s'agit plutôt d'étudier l'ensemble des facteurs favorisant chez l'apprenant l'acquisition, l'interprétation et l'application de connaissances (Lemaire, 1999). La notion d'interprétation est centrale dans la théorie cognitiviste de l'apprentissage. L'acte d'interpréter suggère que l'apprentissage ne relève pas seulement d'un processus de mémorisation et d'accumulation de connaissances : l'individu est acteur de son apprentissage car il transforme ces dernières pour inventer et mobiliser de nouveaux comportements. La construction de représentations peut être ainsi définie comme un double processus d'apprentissage et de désapprentissage : « *les personnes qui sont capables de percevoir la réalité dans des termes différents peuvent redéfinir leurs problèmes, désapprendre les comportements et les remplacer par de nouvelles réponses presque instantanément* » (Tanguy, 1996 ; p. 148).

4.1.2. Transposition des théories behavioristes et cognitivistes à l'AO

Jusqu'au milieu du XX^{ème} siècle, la notion d'apprentissage est réduite à sa seule dimension individuelle (Boumarr, 2010 ; Koenig, 1994). « *Dès le début des années 50, H. Simon suggéra de transposer cette notion aux organisations. Au-delà de l'apprentissage c'est la question de la possibilité d'une cognition collective qui se trouvait posée* » (Koenig, 2006 ; p. 294). Appliquée à l'organisation, la notion d'apprentissage mobilise en les adaptant les deux théories psychologiques (behavioriste et cognitive) précédemment décrites.

4.1.2.1. L'apprentissage organisationnel : un dispositif d'élaboration de routines...

Dans le prolongement des travaux de Watson (1913) et Skinner (1940), March et Simon (1958) proposent une définition comportementaliste de l'apprentissage organisationnel. Ce dernier est énoncé comme un dispositif incrémental de codification et d'exploitation de routines. Ces dernières sont définies par Fillol (2006 ; p. 7) comme le « *répertoire de connaissances organisationnelles ou de procédures standardisées face à une situation donnée* ». Elles constituent l'ensemble des dispositifs, des règles, des procédures et des normes favorisant la structuration et l'action de l'organisation (Levitt et March, 1988).

Lambert et Ouedraogo (2010 ; p. 67) observent que « *les routines organisationnelles peuvent être considérées comme contraires à un processus d'apprentissage consistant à rechercher de nouvelles façons d'opérer, donc se centrant sur un changement des pratiques* ». Elles renvoient explicitement à l'histoire de l'organisation (son héritage et son passé) et supposent une adaptation à l'environnement (défini ici comme un ensemble de stimuli externes). Par leur caractère itératif, les routines permettent à l'organisation d'économiser du temps et des ressources cognitives en favorisant chez l'individu l'acquisition d'automatismes (Winter, 1990 ; Feldman et Pentland, 2003). Elles lui permettent également d'accroître sa stabilité en favorisant la coordination entre individus et de réduire l'incertitude générée par un contexte de changement (Lambert et Ouedraogo, 2010).

4.1.2.2. ... Ou une investigation cognitive et exploratoire ?

Dans une perspective cognitive, Argyris et Schön définissent l'apprentissage organisationnel comme un processus « *par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action. Ainsi, une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quelque'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques et pratiques)* » (Fillol, 2006 ; p. 5). Autrement dit, l'apprentissage devient organisationnel quand les individus, confrontés à un problème, cherchent à le résoudre au nom de l'organisation. Ce processus d'investigation intervient dans un contexte de changement difficile. Les routines organisationnelles ne pouvant y répondre de façon satisfaisante, elles deviennent souvent « *synonymes de résistance au changement et suscitent des hostilités de la part des salariés* » (Lambert et Ouedraogo, 2010 ; p. 67). Dans ce cas précis, les routines sont dites « *défensives* » (Argyris ; 1993) car elles n'ont pas réussi à prévenir le risque de dysfonctionnement organisationnel lié à une situation de changement. Elles se révèlent inopérantes dans la compréhension et la résolution de ces problèmes.

Selon Argyris et Schön (2002), la théorie d'action est un ensemble de connaissances « *qui ont l'avantage d'inclure les stratégies d'action, c'est-à-dire les valeurs qui gouvernent le choix de stratégies, et les paradigmes sur lesquels elles reposent [...] Nous avons une situation donnée S, une conséquence précise voulue C, et une stratégie d'action A, dont le but est d'atteindre la conséquence C dans le cadre de la situation S. La forme générale d'une théorie d'action est la suivante : si vous avez l'intention de produire la conséquence C dans la situation S, alors faites A* » (p. 35-36).

Deux types de théories d'actions coexistent : la théorie professée (ce que l'on dit vouloir faire) et la théorie d'usage (ce que l'on fait en réalité). La première correspond à la théorie d'action énoncée pour justifier un schéma d'activité prévu, la seconde étant la théorie d'action effectivement mobilisée pour accomplir le schéma d'activité.

4.1.2.3. Une vision syncrétique et systémique de l'apprentissage organisationnel

Les deux théories précédemment citées proposent des définitions distinctes de l'apprentissage organisationnel (dispositif de codification de routines vs processus cognitif et exploratoire). Ce dernier est aujourd'hui envisagé dans une perspective syncrétique (Huber, 1991 ; Edmondson et Moingeon, 1998 ; Leroy, 1998). Selon Fillol (2006 ; p. 35), l'apprentissage organisationnel peut être simultanément entendu « *comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissance organisationnelle ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation* ».

Par ailleurs, théories behavioriste et cognitive se rejoignent quant à la complémentarité des sujets (individuel et collectif) de l'apprentissage organisationnel⁴². Pour Lambert et Ouedraogo (2010), les routines incorporent la mémoire collective via un phénomène de socialisation entre membres de l'organisation. Pour Argyris et Schön (1978), si l'individu est au cœur de l'apprentissage organisationnel, ce dernier n'en modifie pas moins les connaissances de l'individu. En d'autres termes, l'apprentissage organisationnel ne peut pas être réduit à une simple addition de connaissances individuelles, même si « *les acteurs sont les vecteurs privilégiés et indispensables de l'apprentissage d'une organisation* » (Gravel, 2010 ; p. 170). Seni (2011 ; p. 4) suggère d'adopter une approche systémique et complexe quand il observe que « *la connaissance et l'apprentissage organisationnel émergent à l'échelle organisationnelle de l'interaction entre les composantes de l'organisation (les individus et les groupes) et n'est pas une propriété de la totalité détachée de ces interactions* ».

⁴² Cette interrelation individu / organisation s'oppose aux visions strictement individualistes (Cf. théories psychologiques de l'apprentissage individuel en 4.1.1.1) ou holistiques (Weick et Roberts (1993) ; Koenig 1994 ; Tarondeau ; 1998) de l'apprentissage.

Pour Senge (1990 ; p. 7), l'interaction des composantes individuelle et collective de l'organisation est manifeste : « *les individus améliorent sans cesse leur capacité à créer les résultats désirés, de nouvelles façons de penser surgissent et se développent continuellement, la vision collective accorde une marge de liberté importante, et les individus apprennent sans cesse comment mieux apprendre ensemble* ».

4.2. La dimension processuelle de l'AO

Une fois l'apprentissage organisationnel défini dans ses fondements théoriques et sa relation à l'apprentissage individuel, il s'agit désormais de répondre à la question suivante : qu'apprend-t-on et comment ? Cette double interrogation, qui envisage l'apprentissage comme un processus de production, d'acquisition, de transformation et de transfert, nécessite d'en étudier les différents objets et modalités.

4.2.1. Les objets de l'apprentissage

Pour de nombreux auteurs (Ermine et *al.* 1996 ; Prax, 2000 ; Eline, 2004 ; Pesqueux, 2008), il apparaît nécessaire de distinguer quatre objets d'apprentissage attenants : la donnée, l'information, la connaissance et la compétence.

4.2.1.1. De la donnée à l'information

Les données constituent la matière première de l'information : elles ne sont ni interprétées ni contextualisées. Porras (2009 ; p. 41) souligne qu'elles sont « *le résultat d'observations ou d'expérimentations. Elles peuvent être quantitatives ou qualitatives et explicitées de façon concrète : par exemple, par des chiffres, mots, symboles, etc. Ce sont des organismes objectifs, pour autant que le degré d'intentionnalité porté par le sujet soit minimum* ». Envisagées de la sorte, elles sont assimilables à des symboles non structurés (Ugarte et *al.*, 2004) ou encore à des faits objectifs et observables. Selon Pesqueux (2008 ; p. 2), « *il n'y a pas d'intention ou de projet dans la donnée, si ce n'est celui de sa formalisation qui repose toutefois sur un modèle a priori le plus souvent implicite* ».

L'information contient plus de matière interprétable que la donnée (TOPIK, 2004) car elle est construite de façon intentionnelle et partiellement subjective. Selon Porras (2009 ; p. 42), « *alors que pour les données, l'intentionnalité des individus entre très peu en jeu, pour ce qui est des informations, elle est beaucoup plus importante car c'est le sujet lui-même qui organise les données pour les transformer en information. On peut ainsi dire que la subjectivité des individus participe beaucoup plus à la construction de l'information* ». Cette intentionnalité suggère que l'information est « *une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens. L'information implique un émetteur et un récepteur mais aussi un média dont la nature est loin d'être neutre* » (Pesqueux, 2008 ; p. 2).

4.2.1.2. De l'information à la connaissance

Plusieurs auteurs opèrent la distinction entre connaissance tacite et connaissance explicite. Selon Boumrar (2010), la première relève de l'expérience individuelle et peut être assimilée : à une connaissance contextuelle relevant d'une croyance, d'une norme ou d'une valeur traduisant une représentation difficilement exprimable ou transférable, sinon par la métaphore ou la pratique (Fillol, 2006) ; à un talent ou à une intuition acquise *in situ*. Dans ce cas précis, la connaissance tacite est qualifiée de pratique (Reix, 1995) ou de procédurale. La seconde est explicite (ou déclarative) en ce sens qu'elle repose sur des supports (bases de données, manuels...) : dans ce cas précis, la connaissance peut être assimilée à un savoir transférable par le langage.

La relation entre connaissance tacite et explicite repose sur un principe de conversion réciproque. Selon Nonaka et Takeuchi (1997), une connaissance tacite peut ainsi devenir explicite et inversement, obéissant ainsi à un mouvement spiroïdal de transformation (Cf. Modèle SECI⁴³, **figure 4**).

⁴³ SECI pour Socialisation, Extériorisation, Combinaison et Intériorisation

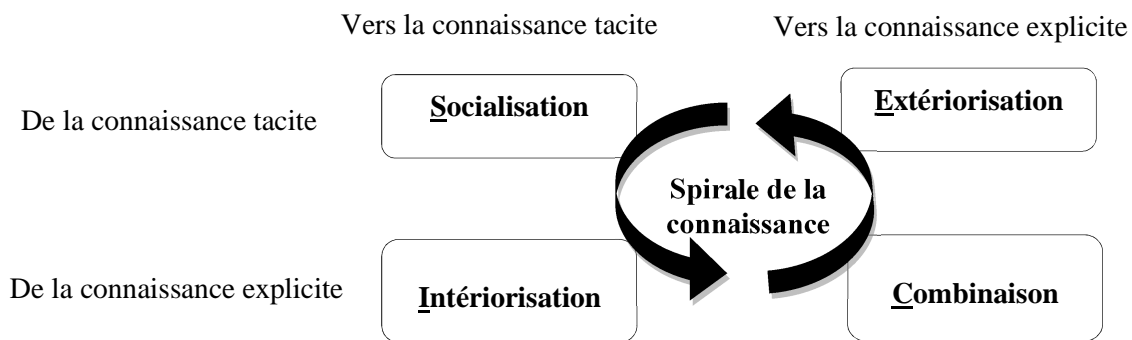


Figure 4. Le cycle d'apprentissage et de développement des connaissances selon Nonaka et Takeuchi (1997).

Cette spirale de la connaissance repose sur l'idée que les savoirs se diffusent au travers des échanges entre membres de l'organisation. Le processus de conversion de la connaissance se décompose, selon les deux auteurs, en quatre phases interactives. Ces dernières, selon Fillol (2006 ; p. 9) assurent « à la fois le passage du tacite à l'explicite et de l'individuel au collectif. Les deux étapes-clés de la spirale sont l'extériorisation (ou énonciation) qui renvoie à la traduction du tacite en explicite, c'est-à-dire l'expression de l'inexprimable à l'aide du langage figuratif et symbolique, et l'intériorisation, qui transforme l'explicite en tacite ». Selon Nonaka et Takeuchi, les connaissances explicites se propagent donc dans l'organisation pour devenir des connaissances tacites et être intégrées dans les routines organisationnelles⁴⁴. Le processus dynamique de création de la connaissance défini par Nonaka et Takeuchi suppose la participation de l'ensemble des parties prenantes internes de l'entreprise. Selon Boumrar (2010 ; p. 25), ce processus introduit la notion de management « milieu-haut-bas » basé sur la formation des acteurs et au sein duquel « la valeur de la contribution de chaque personne est déterminée par l'importance de l'information qu'elle apporte au système complet de création de connaissances. Créer de nouvelles connaissances est le résultat de l'interaction dynamique entre les praticiens des connaissances, les ingénieurs de connaissances et les officiers de connaissances » (Tableau 15).

⁴⁴ Sans en sous-estimer la portée, deux critiques peuvent être formulées à l'encontre de cette spirale de la connaissance : (1) la distinction entre connaissances tacite et explicite est sujette à controverse, plusieurs auteurs considérant en effet que seule la dimension implicite de la connaissance est pertinente (TOPIK, 2004) ; (2) le passage de l'individuel au collectif n'est pas suffisamment explicité : qui est le « collectif » et à quelles fonctions de l'organisation correspond-t-il ?

Acteurs	Contribution et responsabilité des acteurs
Employés <i>Praticiens des connaissances</i>	Créer et stocker les connaissances tacites et explicites
Cadres intermédiaires <i>Ingénieurs de connaissances</i>	- Donner du sens et de la cohérence aux connaissances créées - Assurer le double processus de conversion du tacite à l'explicite et de l'explicite au tacite.
Dirigeants <i>Officiers de connaissances</i>	Piloter le processus de création de connaissances

Tableau 15. Les acteurs de la spirale de la connaissance selon Nonaka et Takeuchi (1997) et Boumrar (2010)

4.2.1.3. De la connaissance à la compétence

La notion de compétence est envisagée spécifiquement comme une connaissance dans l'action (Nonaka, 1991, Mack 1995). Cette définition rejoint celle de Sonntag (1996 ; cité par Fillol, 2004) pour qui la compétence est un ensemble de « *schèmes de réflexion et d'action qui consistent à sélectionner, à fédérer, à appliquer à une situation donnée des connaissances, habiletés et comportements nécessaires pour résoudre les problèmes posés* » (p.35). La compétence peut être ainsi envisagée comme un ensemble de connaissances déclaratives et procédurales mobilisées par un individu pour agir dans une situation et un contexte donnés. Notons que la compétence est multiforme en ce sens qu'elle est non seulement un savoir et un savoir-faire mais aussi un savoir-être (ou compétence comportementale) acquise au cours de la vie professionnelle et extra-professionnelle d'un individu. Elle peut aussi procéder de la réflexivité de l'apprenant, définie par Dubouloy et Harribey (2008) comme une connaissance de soi permettant à l'individu de se penser en situation et de se mettre en perspective. La compétence est ici qualifiée de métacognitive : elle interagit avec les représentations de l'individu et lui permet « *d'établir une distance entre soi et son activité : recul, distanciation, métacognition - c'est-à-dire le retour réflexif de l'individu sur ses pratiques et sur ses ressources* » (Le Boterf, 2005 ; p. 111).

4.2.2. Les trois boucles de l'apprentissage organisationnel

Plusieurs modèles caractérisent le processus d'apprentissage organisationnel, parmi lesquels ceux d'Argyris et Schön (1978), de Kim (1993) et de Schein (1993).

En 1978, Argyris et Schön formulent la théorie de l'apprentissage en simple, double et triple. Ce dernier est envisagé comme un processus d'investigation et de résolution de problème mené par les individus pour le compte de l'organisation. En 1993, Kim développe un modèle distinguant apprentissages conceptuel (acquisition de compétences) et opérationnel (compréhension et contextualisation des compétences). La même année, Schein propose un modèle d'apprentissage en trois phases basé sur l'acquisition de connaissances, de compétences et de routines organisationnelles. Nous choisissons de retenir le modèle proposé par Argyris et Schön, qui nous semble le plus pertinent pour décrire l'interrelation entre apprentissage collectif et individuel. Notons également qu'il a inspiré directement les deux autres modèles précédemment cités.

4.2.2.1. La simple boucle : un processus adaptatif, restreint et non productif

La première boucle décrite par Argyris et Schön (**Figure 5**) consiste en un « *processus de détection et de correction d'erreur* » (Dechamp et al., 2006, p. 187) qui a pour conséquence de transformer un mode opératoire individuel, sans pour autant modifier le cadre d'action défini par l'organisation. La simple boucle est un apprentissage d'adaptation (Senge, 1990), car elle relève d'un ajustement du cadre existant dans une situation problématique, sans remise en cause de ce dernier. Autrement dit, ce premier niveau d'apprentissage est « *restreint et non productif car il a pour conséquence une modification des stratégies d'action mais pas des valeurs et paradigmes qui sous-tendent les théories d'action* » (Filloi, 2004, p. 37).

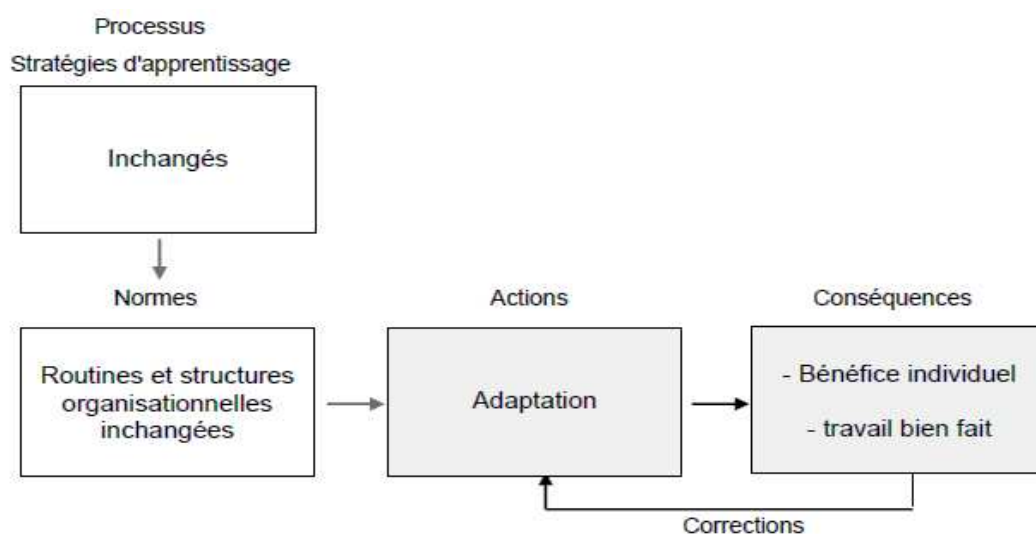


Figure 5. Apprentissage en simple boucle d'après Argyris et Schön (1978)

4.2.2.2. La double boucle : un processus de contestation des routines

Par opposition à la simple boucle définie comme « *un feed back négatif, c'est-à-dire une réaction simple (comportement défensif non productif)* », la double boucle correspond à un « *feed back positif entraînant une modification des valeurs de l'individu et une dynamique de changement* » (Fillol, 2004, p. 38). Comme le souligne Yeo (2007 ; p. 47), la double boucle est un processus d'apprentissage beaucoup plus ambitieux que la simple réduction des erreurs. Selon le même auteur, la double boucle aurait pour finalité l'amélioration d'une situation (« *improving a situation* »), tandis que pour la simple boucle le travail bien fait constitue le seul objectif (« *performing a task well* »). Selon Blackman et al. (2004), la double boucle suppose que les routines, structures ou systèmes existants soient contestés et que cette contestation génère de nouvelles idées et des scénarii alternatifs. L'apprentissage organisationnel passe alors par la définition de nouvelles normes et routines (**Figure 6**).

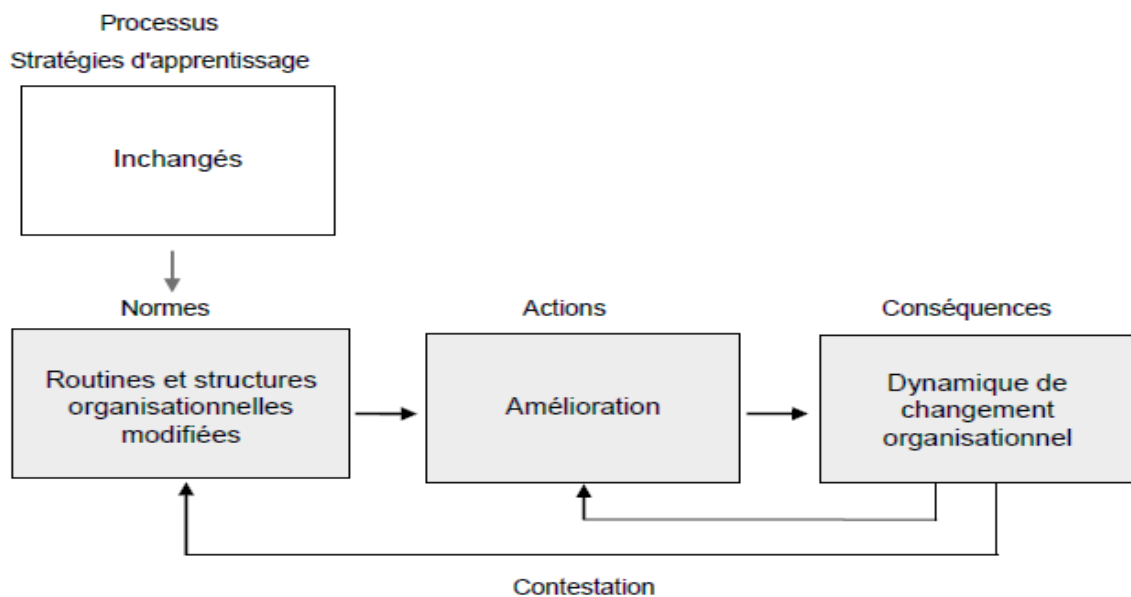


Figure 6. Apprentissage en double boucle d'après Argyris et Schön (1978)

4.3.2.3. La triple boucle ou la formation de nouvelles stratégies d'apprentissage

En marge de ces deux premières boucles qui ont été largement traitées dans littérature, Argyris et Schön (1978) définissent une troisième boucle (**Figure 7**) impliquant un apprentissage sur sa propre façon d'apprendre (*learning about learning*).

Rarement observée sur le terrain, elle correspond à une situation complexe dans laquelle le contexte⁴⁵ joue un rôle prépondérant. La triple boucle aboutit à la formation de nouvelles stratégies d'apprentissage. L'apprentissage devient alors un objet d'apprentissage permettant à l'individu de contester les valeurs et les normes qui régissent ses stratégies d'usage, et donc son comportement en situation (Barbat *et al.*, 2011). Deux attributs fondent la triple boucle :

- la pensée réflexive ou le double processus de réflexion *dans* et *sur* l'action. Selon Bouissou et Brau-Antony (2005 ; p. 114), le premier permet « *de penser consciemment au fur et à mesure que se déroulent les événements et de réagir en cas de situation imprévue* ». Dans le cas du second, la complexité de la situation (caractérisée par un contexte changeant et l'absence de routine) implique une phase de réflexion *a posteriori* (débriefing). Ce double processus de réflexion s'apparente à ce que Kristi *et al.* (2004) appellent une réflexion continue du mécanisme d'apprentissage ;
- l'apport extérieur mentionné par Argyris et Schön (1978) fait référence aux phénomènes d'entropie et de négentropie notamment définis par Morin (1977). Pour fonctionner, un système dépense de l'énergie - cette dernière se dégradant inexorablement. L'entropie se caractérise par une indisponibilité de l'énergie (car usée) empêchant l'accomplissement d'un travail. Quant au phénomène de négentropie, il renouvelle l'énergie par interaction avec l'extérieur et la réorganise pour la reprise du travail (Barbat *et al.*, 2011).

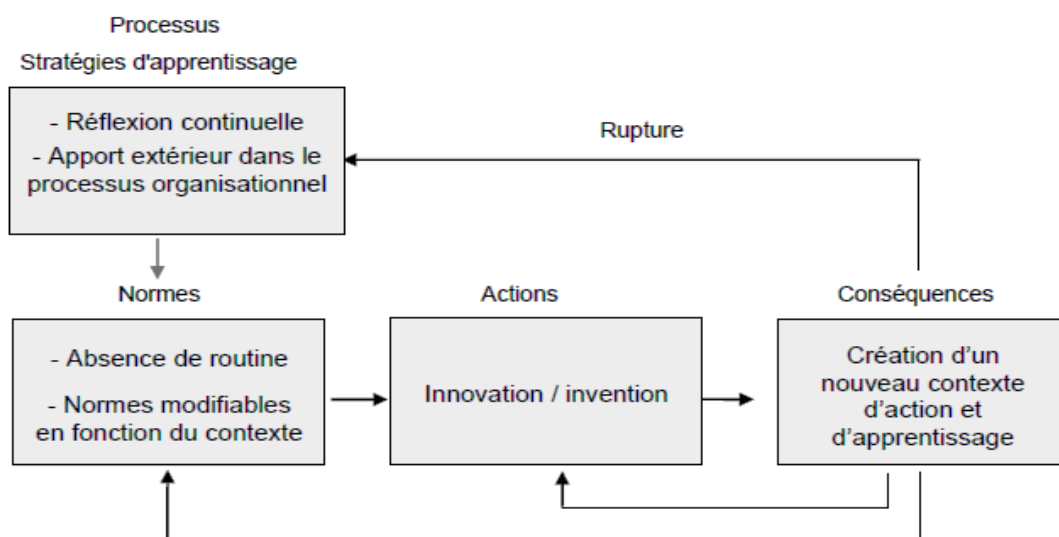


Figure 7. Apprentissage en triple boucle d'après Argyris et Schön (1978)

⁴⁵ Défini par Engeström comme la somme « *des relations systémiques entre les individus et l'environnement* » (1987, p. 39 ; cité par Jensen en 2005, p. 54)

L'apprentissage en triple boucle est d'autant plus complexe que chacun tend à interpréter l'information en fonction de son propre référentiel de valeurs et d'expériences. Les compétences métacognitives qu'il mobilise passent alors par une interaction avec l'extérieur, via le dialogue par exemple (Larrasquet, 1997). L'acteur est amené à modeler le contexte d'apprentissage en fonction de la compétence à construire, et développe sa propre représentation du résultat à atteindre. Jensen (2005) souligne que la situation d'apprentissage en triple boucle découle d'une impossibilité d'apprendre dans un contexte donné. Modifier les théories d'action, comme le suggère la double boucle, ne suffit pas. L'individu doit rompre avec ce contexte et le changer : il lui faut non seulement créer ou accepter de nouvelles valeurs mais aussi inventer d'autres stratégies et processus d'apprentissage. L'apprentissage en triple boucle n'est possible que si l'organisation, comme le soulignent Jayaratna et Wood (2008, p. 21), permet à ses salariés de devenir « *libres, confiants, positifs et constructifs* ». Selon les mêmes auteurs, le défi managérial de l'organisation est de permettre aux individus de tirer les leçons de leurs expériences pour explorer de nouvelles idées.

4.3. Compétence et environnement : état de l'art et questionnements

Dans les deux précédentes sous-parties, nous avons défini l'apprentissage organisationnel comme un processus individuel et collectif d'activation et de transfert de compétences. Il nous semble désormais nécessaire d'interroger la notion de compétence au regard du pilier environnemental du développement durable. Une première section soulignera le lien existant entre environnement et compétence (en termes de trajectoire historique, de durabilité et de facteur de compétitivité). Une seconde section mobilisera la littérature en Sciences de Gestion pour questionner la nature et le niveau de criticité des compétences relatives au pilier environnemental⁴⁶ du développement durable.

⁴⁶ Nous privilégierons, tout au long de ce développement, le terme d'*éco-compétences* au détriment de celui de *compétences environnementales*. Ces dernières, en effet, ne sont pas spécifiquement relatives au pilier environnemental du développement durable. Elles désignent « *des compétences détenues par des entités ou des acteurs hors du contrôle direct de l'entreprise (clients, fournisseurs, laboratoires de recherche,...) et dont la mise en œuvre peut influencer le fonctionnement interne de l'entreprise* » (Retour, 2005 ; p. 196).

4.3.1. Compétence et environnement : trois dénominateurs communs

Une trajectoire historique comparable (de l'émergence dans les années 70 à la consécration dans les années 80 - 90), la durabilité comme dénominateur commun et une contribution (plus ou moins importante) à la compétitivité de l'entreprise : telles sont les trois observations qui fondent le lien existant entre les notions d'environnement et de compétence.

4.3.1.1. Histoires parallèles de la compétence et de l'environnement

A l'instar du pilier environnemental du développement durable (Cf. **Tableau 6**), Le Boterf (2005) rappelle que la notion de compétence émerge dans l'entreprise à partir des années 60-70, décennies durant laquelle elle s'impose progressivement au détriment de celle de qualification - cette dernière ayant elle-même succédé à la notion de métier dans les années 50. Selon l'auteur, elle apparaît « *au sein des débats entre les partenaires sociaux* » autour de deux questionnements : « *les relations de subordination hiérarchique* » et « *la revendication d'une reconnaissance plus grande de la personne dans les situations de travail* » (p. 113). Durant les deux dernières décennies du siècle passé et parallèlement à la consécration de l'environnement (à travers celle du développement durable et de la RSE), Le Boterf souligne la montée en puissance de la notion de compétence et de ses enjeux en termes de qualité, de service, de réactivité ou encore d'innovation. La compétence, en tant que combinaison de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, devient ainsi un facteur clé de compétitivité de l'entreprise. L'auteur complète cette définition en qualifiant la compétence d'état et de processus, de « *lien reliant une combinaison de ressources, une action, une contribution à un résultat (service, produit) par un destinataire* » (p. 46) : la compétence est donc un ensemble de ressources et « *dans le même temps un processus d'activation de ces ressources* » (p 56). Le Boterf observe également que si « *les entreprises n'ont pas attendu les années 80 pour se préoccuper des compétences de leur salariés* » (p. 16), la notion de compétence a évolué et doit s'adapter à un environnement professionnel désormais complexe et instable. Cette évolution suppose un nouveau type de contrat entre l'entreprise et le salarié : la première rémunère la capacité du second à construire de nouvelles compétences et lui offre en échange un cadre d'apprentissage et d'évolution professionnelle privilégié.

4.3.1.2. Durabilité, compétence et environnement

Comme pour l'enjeu environnemental, la durabilité est importante dans la compréhension actuelle de la notion de compétence. Selon Lorino (2005, p. 221), cette dernière est « *une combinaison de savoirs individuels [...] et de formes organisationnelles [...] qui résulte d'un long processus d'exploration et de consolidation, inscrit dans la durée* ». Cette notion de durabilité s'exprime également dans le fait que le salarié doive « *construire en permanence de nouvelles compétences qui n'ont pu être spécifiées au départ* » (Le Boterf, 2005 ; p. 24), c'est-à-dire lors de la signature du contrat qui le lie à l'entreprise. On distingue dans ce cas la compétence requise (lors d'un recrutement) de la compétence réelle. Pour l'enjeu environnemental comme pour la compétence, cet impératif de long terme se heurte encore trop souvent à « *l'impératif de rendement rapide* » tel que le définit Lorino. Comment mettre en œuvre un management à long terme des ressources humaines et matérielles quand le moteur de l'entreprise reste la rentabilité à court terme ? L'auteur revient sur cette contradiction « *schizophrène* » et constate que les RH censées favoriser le développement des compétences dans l'entreprise sont trop souvent « *traitées comme une variable d'ajustement dans les processus décisionnels stratégiques* » (p. 222). Licenciements, restructurations, fermeture de sites, autant de contre-exemples qui compromettent non seulement tout investissement de compétence dans les secteurs touchés mais aussi décrédibilisent le discours RSE ou l'approche compétence (ici les deux se rejoignent) du dirigeant d'entreprise.

4.3.1.3. Compétence, environnement et compétitivité de l'entreprise

A l'instar de l'environnement (Cf. 2.2.2.1.), la compétence peut être perçue comme un facteur clé de succès de l'entreprise : « *il semble y avoir un consensus général des milieux d'affaires, dirigeants, praticiens du management, chercheurs, sur le fait que la compétence et le savoir sont de plus en plus au cœur de la compétitivité de l'entreprise* » (Lorino, 2005 ; p. 220). Ce dernier rappelle d'ailleurs que ce lien organique compétence – compétitivité n'est pas récent et que les compétences clés comme la gestion des compétences sont au cœur des stratégies des entreprises. En effet, la soutenabilité financière de l'entreprise « *dépend de sa capacité à créer de nouvelles combinaisons de ressources (technologiques, humaines...) [...] mais surtout de sa capacité à combiner ses ressources de façon originale* » (Le Boterf, 2005, p. 220). De cette façon, le savoir organisationnel résultant de cet apprentissage collectif sera difficilement imitable et constituera un précieux avantage compétitif.

4.3.2. La mise en compétences de l'environnement

Les notions d'environnement et de compétence partagent donc plus qu'une simple trajectoire historique. La notion de durabilité qu'elles ont en commun ainsi que l'influence qu'elles peuvent exercer sur la stratégie de l'entreprise nous amènent à interroger l'enjeu environnemental en termes de compétences. La responsabilité environnementale d'une organisation est-elle traduisible en savoir, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs ?

4.3.2.1. Définition de l'éco-compétence

A notre connaissance, la notion d'éco-compétence ou de « *compétence verte* » n'est que marginalement traitée dans la littérature en Sciences de Gestion. Elle est par exemple mentionnée chez Baret et Petit (2010) mais n'est pas détaillée. Elle est plus explicitement abordée chez Soparnot et Mathieu (2006), pour qui l'opportunité stratégique d'une démarche RSE (et donc environnementale) doit être analysée au regard de la théorie des ressources ou *Resource Based View* (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney 1991). Cette dernière considère en effet le potentiel stratégique de l'entreprise comme un ensemble « *d'actifs, capacités, processus organisationnels, attributs [...], informations, savoir, etc., contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience* » (Barney, 1991, cité par Soparnot et Mathieu, 2006 ; p.87). Les mêmes auteurs (p. 88) précisent que les ressources de l'entreprise sont activées par des compétences, définies comme « *le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources au sein de processus d'action pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques* ». A partir d'une revue de la littérature et d'études de cas, Soparnot et Mathieu identifient d'abord deux catégories de ressources (Cf. Typologie de Wernerfelt, 1984) liées à l'implémentation d'une stratégie RSE : tangibles et intangibles (**tableau 16**).

Ressources	Nature	Bénéfices
Tangibles	- physique - technologique - organisationnelle	Innovation produit et processus
Intangibles	- réputationnelle - culturelle - relationnelle	- capital immatériel interne (loyauté et adhésion des salariés) - capital immatériel externe (relation de confiance avec les parties prenantes externes)

Tableau 16. Ressources mobilisés dans le cadre d'une démarche RSE
(Soparnot et Mathieu, 2006)

Sur la base de ces deux ressources combinées, trois types de compétences (techniques, relationnelles internes et relationnelles externes) sont identifiées, avec pour chacune le savoir-faire correspondant (technologique, organisationnel et / ou communicationnel) et les bénéfices que l'entreprise tire de leur déploiement. Selon Soparnot et Mathieu, les compétences techniques identifiées en gras et en italique dans le **tableau 17** relèvent du pilier environnemental du développement durable, les compétences relationnelles (internes et externes) se référant au pilier social.

Compétences	Savoir-faire	Bénéfices pour l'entreprise
<i>Techniques</i>	<i>Technologique (produit)</i>	- <i>Innovation</i> - <i>Meilleure image des produits et services</i>
	<i>Technologique (process)</i>	- <i>Réduction des déchets</i> - <i>Réduction des coûts de dépollution et de production</i> - <i>Réduction des coûts d'adaptation à la réglementation</i> - <i>Prévention des accidents</i> - <i>Amélioration de la qualité</i>
Relationnelles Internes	Organisationnel	- Implication et motivation des parties prenantes internes - Valorisation de l'image en interne (légitimité) - Réduction du risque d'image externe (boycott, grèves) - Prévention des accidents
	Communicationnel	- Meilleur partage d'information (=créativité) - Meilleure connaissance des enjeux (=réactivité) - Meilleure diffusion des valeurs communes
Relationnelles Externes	Organisationnel	- Capacité d'adaptation à l'environnement de l'entreprise - Meilleure image vis-à-vis des parties prenantes externes
	Communicationnel	- Légitimité externe des activités - Meilleure image vis-à-vis des parties prenantes externes - Anticipation et réduction des risques de conflit avec les parties prenantes externes

Tableau 17. Compétences mobilisées dans le cadre d'une stratégie de développement durable
(Soparnot et Mathieu, 2006)

Cette distinction entre compétences sociales et éco-compétences constitue un premier élément de réponse à la question posée en début de sous-partie.

Pour autant, il nous semble dommageable de circonscrire l'éco-compétence à un seul savoir-faire technologique. Boiral et Kabongo (2004) mobilisent également la théorie des ressources pour définir, à l'échelle de l'écologie industrielle (définie en 2.2.1.2.), un noyau de cinq compétences clés (**Tableau 18**). Selon les auteurs, « ces dernières ne relèvent pas de savoirs techniques ou environnementaux liés à l'expertise d'une fonction spécialisée. Elles se développent plutôt à partir d'un apprentissage interdisciplinaire et transversal qui exige la maîtrise et l'intégration de compétences liées à plusieurs fonctions ou activités » (p. 183).

Compétences clés	Fonction / service
1. Maîtrise de l'innovation <i>Expérimentation de procédés innovants et spécifiques induisant des stratégies de niches et des débouchés réduits.</i>	Recherche et développement
2. Maîtrise des conditions d'acheminement, de stockage <i>Approvisionnements irréguliers de matières non traditionnelles et non standardisées</i>	Logistique
3. Maîtrise des activités de formation et développement de savoir-faire opérationnels <i>Plan de formation adapté à de nouveaux savoirs difficiles à acquérir / Stratégie de rétention du personnel pour conserver ces savoirs dans l'entreprise</i>	Ressources Humaines
4. Maîtrise des enjeux législatifs et administratifs <i>Gestion des procédures, connaissance et application des textes juridiques (autorisations, réglementations)</i>	Services juridique, administratif et financier
5. Maîtrise des aspects stratégiques et commerciaux <i>Développement de filières spécifiques / Partenariats commerciaux inter-sectoriels</i>	Direction commerciale / Commerciaux

Tableau 18. Le noyau de compétences clés mobilisées en écologie industrielle selon Boiral et Kabongo (2004)

A défaut d'être exhaustive, la notion de compétences transversales et interdisciplinaires définie par Boiral et Kabongo (2004) nous apparaît moins réductrice que la notion de compétence technologique proposée par Soparnot et Mathieu (2006). En introduisant la notion de compétences clés, elle interroge implicitement la valeur stratégique accordée par l'organisation à l'éco-compétence.

4.3.2.2. L'éco-compétence : une compétence clé ?

Quels critères retenir pour qualifier une éco-compétence clé ? Un premier élément de réponse est fourni par Néré (2005 ; p. 117), qui affecte aux compétences clés de l'entreprise un niveau de criticité plus ou moins élevé selon le risque de disparition à court terme ou encore la « *difficulté voire l'impossibilité de remplacement* ». Cette notion de criticité est à rapprocher de la typologie de Reynaud et Rollet (2001) qui considère le caractère stratégique de la RSE (et de son pilier environnemental) en fonction de quatre critères que sont : la rareté, la difficulté de remplacement, le risque de disparition et la faible imitativité (ou difficulté d'imitation).

Un deuxième élément de réponse est fourni par Calisti et Karolewicz (2005), qui identifient quatre macrocompétences synonymes de durabilité et de responsabilité dans l'entreprise, et qui peuvent s'appliquer à l'enjeu environnemental (**Tableau 19**).

Macrocompétences	Définition	Contribution
Savoir se relier à son environnement	La reliance participe de la culture d'apprenance	Dialogue et co-construction
Savoir innover	Synonyme d'apprentissage	Prendre des risques, repousser les frontières du « connu »
Savoir partager l'information	Capitalisation des connaissances et du savoir interne	Faciliter la circulation de l'information
Savoir s'auto-organiser (ou jouer avec l'auto-organisation)	Favoriser l'évolution des processus de l'entreprise	Remettre en question les routines

Tableau 19. Macrocompétences durables selon Calisti et Karolewicz (2005)

Un troisième élément de réponse réside dans la distinction qu'opère Arbouche (2008) entre « *compétence opérative* » et « *compétence éthique* », cette dernière qualifiant à ses yeux la personne et non l'activité qu'elle exerce. Une compétence est éthique quand : elle valorise le *bien agir* (« *to do the right things* ») plutôt que le *bien faire* (« *to do things right* ») ; elle relève d'une motivation personnelle source d'épanouissement ; elle incite à « *l'agir vertueux concerté* » plutôt qu'au « *contrôle des comportements* » ; elle repose sur l'auto-régulation et l'autonomie.

Un quatrième élément de réponse est tiré de l'analyse de l'impact des compétences sur les avantages compétitifs de l'entreprise (Martinet et Reynaud, 2004). Les auteurs prennent comme exemple une macro-compétence environnementale (diminution de la pollution, utilisation de ressources, sécurité des produits et des installations), pour laquelle ils identifient plusieurs effets positifs sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise : la limitation du risque (accident, grève, boycott, procès), le gain de productivité (moins de gaspillage), le bénéfice d'image, l'opportunité de création de produits, et la motivation des salariés.

Les quatre éléments de réponse présentés ci-dessus sont résumés en **figure 8**.

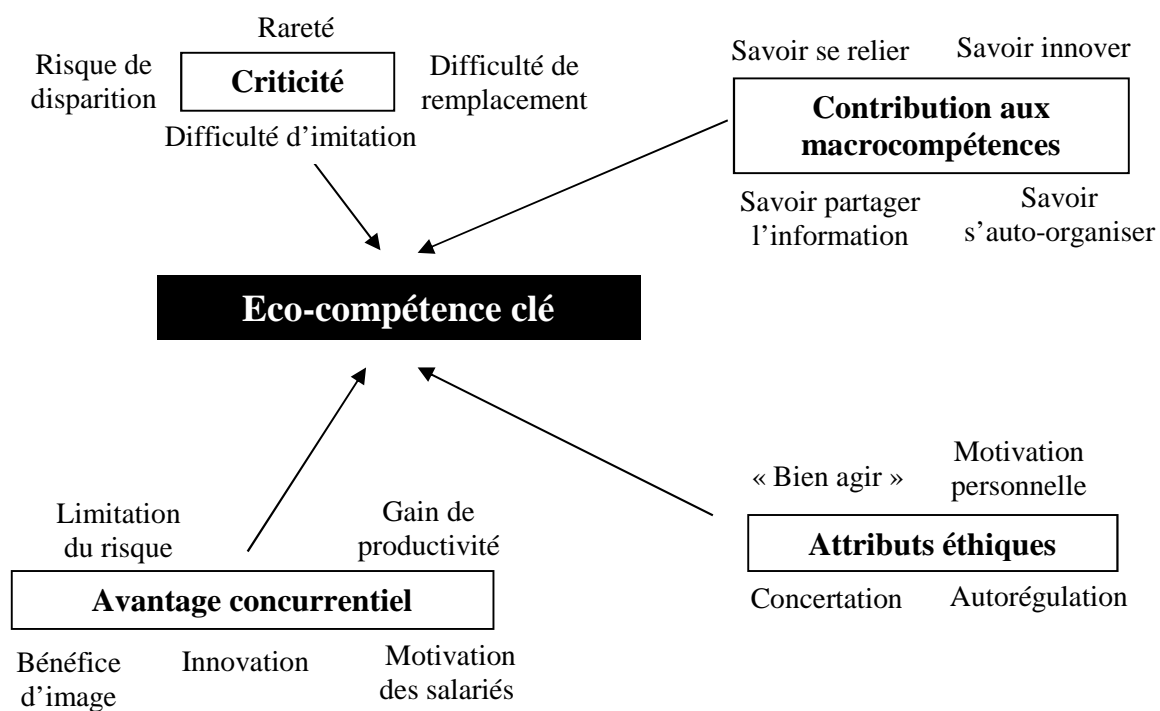


Figure 8. Quatre critères pour qualifier l'éco-compétence clé

CONCLUSION DE PARTIE

Si l'apprentissage organisationnel suscite tant d'intérêt de la part de la communauté des chercheurs en gestion, c'est qu'il revêt un caractère stratégique pour l'entreprise en termes d'avantage compétitif et de capacité de changement. C'est en ce sens qu'il participe au processus d'appropriation d'une stratégie en général, et environnementale en particulier. Il existe une interrelation entre les dimensions individuelle et collective de l'apprentissage organisationnel. Ce dernier étant un processus cognitif engagé par les individus au nom de l'organisation (Argyris et Schön, 1978), il ne peut être restreint à une somme de connaissances individuelles.

Définir l'apprentissage organisationnel nécessite donc, selon Larrasquet *et al.*, (2003 ; p. 55) « *de comprendre le collectif comme des individus en réseaux [...] Au centre de la dynamique collective, trône donc l'individu : producteur (partiel) du collectif et en même temps produit par lui (ou en tous cas, par les représentations qu'il s'en fait)* ». Les routines organisationnelles peuvent s'avérer insuffisantes voire contre-productives pour anticiper les dysfonctionnements (ou erreurs) générés par une situation de changement complexe. Il devient ici nécessaire de modifier les stratégies d'actions (valeurs, croyances) qui sous-tendent les théories d'action, en contestant les routines, structures ou systèmes existants (apprentissage en double boucle). Si d'une situation de changement particulièrement difficile découle une impossibilité d'apprendre, modifier les théories d'action s'avère insuffisant. Il s'agit d'inventer d'autres stratégies et processus d'apprentissage (triple boucle).

A notre connaissance, la notion d'éco-compétence (définie comme une compétence spécifique au pilier environnemental de la RSE) n'est traitée que de façon marginale dans la littérature en Sciences de Gestion. Elle est envisagée comme un savoir-faire technologique (Soparnot et Mathieu, 2006) ou comme une compétence stratégique mobilisée en écologie industrielle (Boiral et Kabongo, 2004). Cette double définition de l'éco-compétence suggère deux commentaires : le déploiement stratégique et l'appropriation de l'environnement ne relevant pas uniquement de savoir-faire technologiques, l'éco-compétence possède également une dimension relationnelle et métacognitive ; la notion d'éco-compétence clé (ou stratégique) nous paraît centrale, notamment en termes de criticité (Reynaud et Rollet, 2001). Elle interroge en effet la rareté, la difficulté de remplacement, le risque de disparition et la faible imitativité des compétences mobilisées dans le processus appropriatif d'une écostratégie.

CONCLUSION DE CHAPITRE

Au cours du chapitre qui s'achève, nous avons défini le cadre théorique de notre objet de recherche. La première partie a consisté à définir le contexte général de notre étude en remontant aux sources du développement durable et de la RSE, parmi lesquelles on trouve la théorie des parties prenantes. Nous avons souligné le fait que cette dernière était nécessaire mais pas suffisante pour rendre compte, en profondeur, de l'état d'avancement d'une démarche environnementale. La deuxième partie nous a permis de relater les origines et l'évolution du lien entre entreprise et environnement, le second pouvant être considéré aujourd'hui comme un facteur clé de succès de la première en termes de rentabilité et d'avantage compétitif (innovation, nouveaux marchés...). Dans une troisième partie, nous avons appréhendé dans sa complexité la notion d'appropriation, en mettant notamment en évidence la diversité de ses fondements théoriques, de ses acteurs et de ses enjeux. Nous avons plus spécifiquement montré qu'une situation de changement (et une démarche environnementale en est une !) nécessite la mise en œuvre d'un processus appropriatif pour prévenir tout risque de résistance de la part des salariés et susciter leur adhésion. Cette dernière est une condition préalable pour déclencher une dynamique d'implication dans l'entreprise. La quatrième et dernière partie nous a permis de préciser la relation entre appropriation et apprentissage organisationnel. Après avoir rappelé les fondements théoriques de ce dernier, nous avons interrogé la nature des compétences pouvant être mobilisées et transférées dans le cadre d'une démarche environnementale. Concernant ce dernier point, nous constatons que les réponses fournies par la littérature sont embryonnaires et méritent d'être approfondies.

CHAPITRE 2. TERRAIN, METHODOLOGIE ET CADRE D'ANALYSE

Si le chapitre précédent avait pour finalité de justifier l'intérêt de notre problématique au regard d'un cadre théorique et conceptuel pluridisciplinaire, le deuxième chapitre poursuit un triple objectif : définir le terrain de notre recherche ; justifier le choix de notre stratégie de recherche et les modalités de collecte des données ; présenter le mode opératoire et les outils de notre analyse (**Figure 9**).

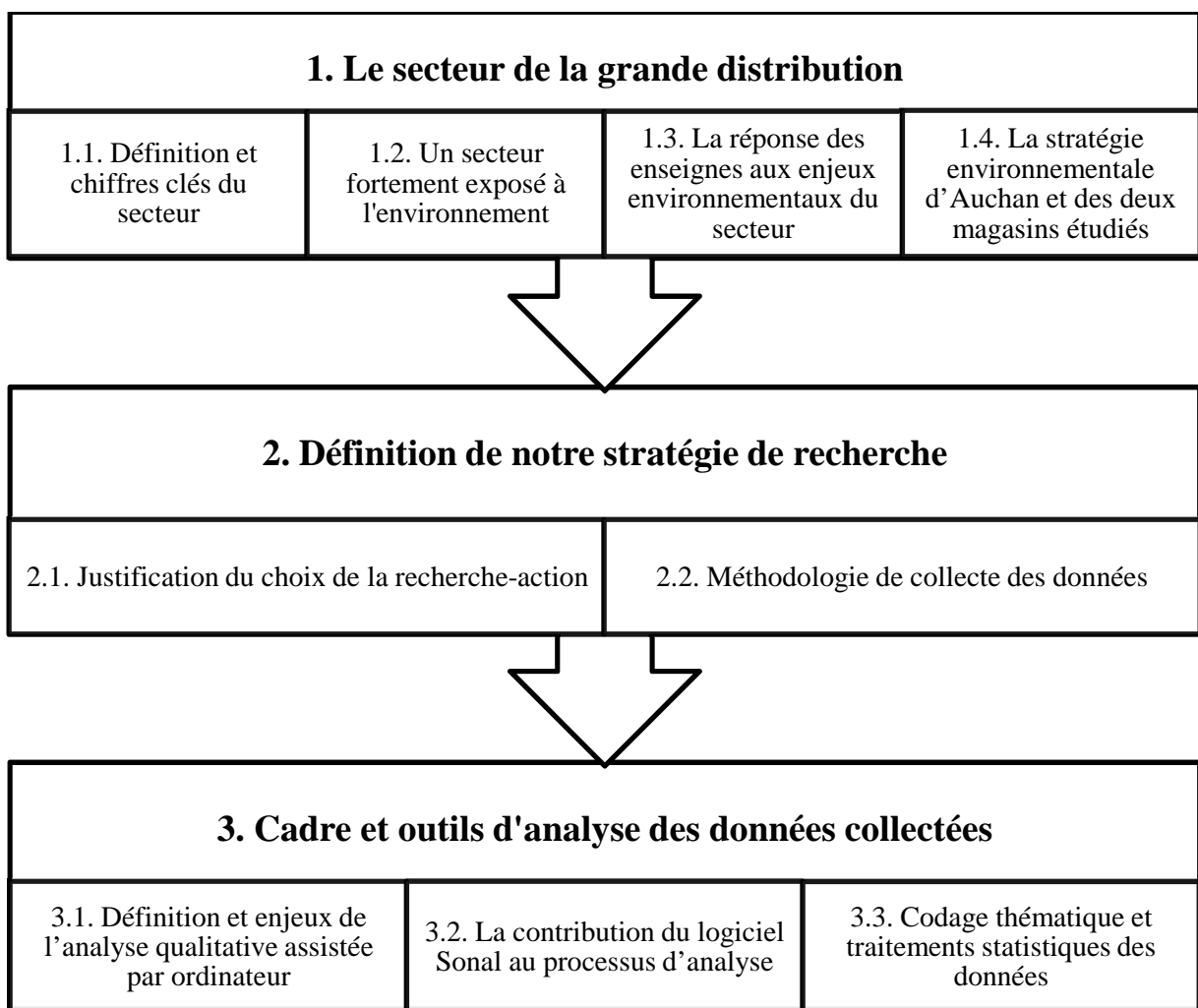


Figure 9. Organisation du deuxième chapitre

1. Le secteur de la grande distribution

Interroger le processus appropriatif du pilier environnemental de la RSE, à travers l'exemple de deux magasins de la grande distribution, nécessite préalablement de répondre aux questions suivantes : quels sont la définition et les chiffres clés du secteur d'activité constituant notre terrain ? En quoi ce secteur est-il exposé aux enjeux environnementaux ? Quelle est la réponse des enseignes (en termes de positionnement stratégique et de comportement concurrentiel) à ces enjeux ? Quelles sont les démarches environnementales mises en place par les deux magasins que nous étudierons plus spécifiquement ?

Les éléments de réponse figurant dans cette partie ont été mis en évidence au cours de notre recherche doctorale, et valorisés en partie dans deux publications professionnelle et académique. La première, déjà mentionnée dans notre introduction générale, est une étude commanditée par la délégation aquitaine de l'ADEME en 2009⁴⁷ et livrée en mars 2011. Sa finalité est triple : développer la connaissance de la grande distribution en France et en Aquitaine en réalisant une étude sectorielle ; identifier les sites et pratiques pilotes en matière d'environnement ; faciliter la mise en place d'actions de sensibilisation et de partenariat avec les principaux acteurs et relais du secteur.

⁴⁷ L'étude est intervenue dans le plan d'action du Groupe projet n°8 « Consommation et Distribution Responsables » du Plan Climat Aquitain. Ce groupe de travail et de réflexion est co-animé par des représentants de l'Association Orée, de la délégation régionale de l'ADEME et du Conseil Régional Aquitaine. Il est composé de représentants :

- de six institutions et collectivités régionales : ADEME, CRCI, CCI Bordeaux, Conseil Général de Dordogne, Conseil Général de Gironde et Conseil Régional d'Aquitaine ;
- issus du monde de l'entreprise : LEROY MERLIN Mérignac, CASTORAMA Mérignac, CARREFOUR (France et Sud-ouest), SCASO LECLERC, Groupe AFNOR Aquitaine, SMEREG (Syndicat Mixte Gestion Ressource en Eau 33), EDF et UNICEM Aquitaine (Union Nationale des Industries de Carrière et des Matériaux de Construction) ;
- d'associations : Union Régionale CLCV (Consommation, Logement et Cadre de Vie), France Nature Environnement (FNE – CREAQ), SEPANSO Pays Basque (FNE) et Le Tri-cycle Enchanté / Association Recycleries Ressourceries.

Pour mener à bien cette étude, une méthodologie à la fois qualitative et quantitative a été mise en œuvre. L'approche quantitative a permis de cartographier le secteur de la grande distribution, en mobilisant des bases de données existantes (notamment Nielsen – Trade Dimensions qui donne pour chaque enseigne sa carte d'identité, les centrales d'achat, d'approvisionnement...) et des indicateurs environnementaux transmis par Périfem⁴⁸. En complément de cette approche quantitative, une enquête qualitative (visites sur sites, entretiens téléphoniques ou en face à face, échanges par mail) auprès de distributeurs a été réalisée afin d'établir un état des lieux de leurs initiatives et projets en matière d'environnement. A partir des expériences identifiées, des fiches de bonnes pratiques ont été élaborées afin de souligner les initiatives intéressantes dans la région.

La seconde publication (Barbat et *al.*, 2012) est une déclinaison académique de la première. Elle s'appuie sur les données collectées dans le cadre de l'étude ADEME. Elle poursuit un triple objectif : (1) définir le cadre d'analyse et les spécificités d'une écostratégie ; (2) évaluer le niveau d'exposition environnementale du secteur ; (3) définir le contexte concurrentiel et le positionnement environnemental des enseignes de la grande distribution.

L'étude et l'article ont été respectivement initiés en 2009 et 2010 c'est-à-dire en amont de l'enquête (menée entre juin et octobre 2011) constituant le cœur de notre phase empirique. Cette précision chronologique est importante car elle souligne le fait que notre problématique de thèse s'est construite et affinée *chemin faisant*, grâce notamment à ces deux travaux. Ces derniers sont donc parties prenantes de la phase préliminaire de notre recherche et ont contribué activement au processus de maturation nécessaire à toute étude. Ils constituent des matériaux de recherche complémentaires à l'enquête susnommée.

Une première sous-partie reviendra sur le secteur de la grande distribution au niveau national, en précisant ses modalités de fonctionnement et ses principaux chiffres clés. Une deuxième sous-partie mettra en évidence les trois catégories d'enjeux environnementaux auxquels sont confrontés les enseignes de la grande distribution.

⁴⁸ Association technique du commerce et de la distribution www.Perifem.com

Une troisième sous-partie identifiera les réponses des enseignes en termes de positionnement stratégique et concurrentiel face aux enjeux précédemment identifiés. La quatrième sous-partie présentera les deux magasins de l'enseigne Auchan dans lesquels s'est déroulée notre recherche et précisera l'état d'avancement de leur écostratégie.

1.1. Définition et chiffres clés du secteur

Selon Brabet et *al.* (2007, cité par Badran, 2011), la compréhension du secteur d'activité auquel appartient une entreprise est une condition *sine qua none* pour en analyser les stratégies et le fonctionnement organisationnel. L'objectif de cette sous-partie est de montrer l'importance et le poids économique de la grande distribution, définie par Moati (2001 ; p. 10) comme un « *incontournable canal d'accès aux consommateurs [exerçant] une influence profonde sur les industries de biens de consommation et, par effets en chaîne, sur l'ensemble de l'économie* ». Selon le même auteur (p. 12), elle naît « *du besoin d'industrialiser l'écoulement des produits dans le cadre d'une économie fordienne fondée sur l'articulation entre production de masse et consommation de masse* ». Badran (2001 ; p. 201) souligne que son modèle d'affaire repose « *sur une organisation scientifique et industrielle de l'activité, une rotation très rapide des stocks et l'élimination des intermédiaires entre producteurs et distributeurs* ».

La distribution est un secteur fondamental de l'économie française. Par les différentes formes qu'elle revêt, elle constitue pour la population un élément principal de la qualité de vie. Elle représente en France environ 10% de la valeur ajoutée, 13% des emplois et 22% des entreprises (source INSEE). L'impact de la localisation des enseignes de distribution sur les déplacements, les modes de consommation, l'emploi, la protection de l'environnement, les conditions de la concurrence représente un aspect essentiel dans l'économie. Selon Dioux et Dupuis (2009), la grande distribution est la partie du secteur du commerce de détail de biens de consommation constituée de groupements de points de vente d'une certaine importance. Ces groupements sont dotés de centrales d'achat et d'une enseigne, afin de bénéficier d'une image de marque commune. Ils intègrent horizontalement des points de vente de différentes façons (filière intégrée, coopérative de commerçants ou franchise).

Ils peuvent aussi constituer la base d'une intégration verticale des fonctions d'achat, de logistique, de production de biens et/ou le partage de services supports (comptabilité, informatique...). La grande distribution regroupe des magasins de taille multiple, dont la particularité est de se différencier fortement du petit commerce indépendant : les produits sont généralement en libre-service ; la structuration des magasins en chaînes (ou enseignes) leur permet d'afficher des prix considérés comme bas grâce à une politique d'achats groupés ; un grand nombre de ces magasins sont implantés dans des zones péri-urbaines, l'immobilier y étant moins cher et l'espace abondant- ce dernier répondant ainsi aux attentes des clients en matière de capacité d'accueil (places de parking). Par grande distribution, il faut entendre l'ensemble des groupements de commerce de détail de biens de consommation : grandes surfaces alimentaires (GSA) et grandes surfaces spécialisées (GSS) non alimentaires. Le périmètre des GSS couvre aussi bien les marchés du bricolage, que ceux des jardineries, de l'électrodomestique, du sport, des meubles ou de la culture/loisir. Ces grandes surfaces sont structurées en quatre types de réseaux de distribution (**Tableau 20**).

Nature	Définition
Groupes intégrés	<i>Cotés en bourse</i> L'enseigne et ses différents établissements appartiennent financièrement à une même entité juridique, société ou holding, elle-même détenue par des actionnaires ; ces derniers possèdent la totalité de l'entreprise (Carrefour, Casino, ...)
	<i>Non cotés en bourse</i> Le management est très souvent assuré par des représentants des familles fondatrices n'ayant pas de valeur en bourse. Par exemple, l'Association Familiale Mulliez contrôle Auchan, Leroy Merlin, Décathlon, etc.
Groupements indépendants	Ils réunissent des commerçants possédant et exploitant chacun son entreprise, autour de valeurs et d'une charte d'exploitation commune. Ils existent sous deux formes : associative (E. Leclerc, Intermarché) et coopérative (Système U).
Franchises	« <i>La franchise est un système de commercialisation de produits et/ou services et/ou technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes</i> ⁴⁹ ». Ainsi, chacun des deux partenaires, le franchiseur et le franchisé, possède son propre patrimoine.
Centres commerciaux	Entités plus ou moins structurées, elles réunissent en un même lieu différents points de vente de produits et de services.

Tableau 20. Typologie des réseaux de la grande distribution en France

⁴⁹ Fédération Française de la Franchise

Les enseignes et commerçants de ce secteur se regroupent en fédérations (**Tableau 21**) afin de défendre leurs intérêts généraux et communs et assurer leur représentation auprès des pouvoirs publics, des instances économiques et sociales, officielles ou privées, nationales ou européennes.

Fédération	Présentation et chiffres clés
Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD)	Créée en 1906, la FCD compte plus de 80 enseignes de la distribution alimentaire (dont Auchan et Carrefour) et non-alimentaire
Fédération des Magasins de Bricolage et de l'aménagement de la maison (FMB)	La FMB représente 1600 magasins et 70000 salariés dans toute la France.
Fédération française du négoce de l'ameublement et de l'équipement de la maison (FNAEM)	Depuis 2002, la FNAEM rassemble plus de 40 enseignes et 2300 magasins d'ameublement, de décoration, de revêtement de sol et de murs, de luminaires...
Fédération Professionnelle des entreprises du Sport & des loisirs (FPS)	La FPS est composée de plus de 1700 entreprises constituées en réseaux d'enseignes, de marques ou indépendantes

Tableau 21. Les fédérations professionnelles de la grande distribution

1.2. Un secteur fortement exposé à l'environnement

En quarante ans, l'activité commerciale est restée stable et représente 10% du PIB. Dans le même temps, le secteur de la grande distribution a connu une croissance très rapide : si, en 1970, les hypermarchés et supermarchés représentaient 13 % des ventes de produits alimentaires, ce pourcentage dépasse aujourd'hui 70 %. Inversement, les petites alimentations générales ne distribuent plus que 8,5 % des produits alimentaires (35 % en 1970). Par sa taille et la diversité de ses activités, la grande distribution est fortement exposée aux enjeux environnementaux du développement durable. Trois types d'enjeux peuvent être distingués. Le premier est orienté « site » et concerne les problématiques de gestion et de fonctionnement des magasins (consommations d'énergie, gestion des déchets et logistique amont). Le deuxième est orienté « produit » (transport, écoconception). Le troisième est orienté « client » (mode d'approvisionnement et sensibilisation).

1.2.1. Les enjeux orientés « site »

La problématique liée à la gestion des énergies, des déchets et des flux logistiques amont est particulièrement sensible à l'échelle du secteur. Son impact économique mais aussi environnemental (en termes d'émission de gaz à effet de serre) est tel qu'il a suscité de la part des enseignes de la grande distribution une grande diversité de réponses.

1.2.1.1. Réduire les consommations d'énergie

L'énergie représente le premier poste de dépenses de fonctionnement de la distribution. L'ADEME évalue la consommation énergétique du secteur du commerce à 51,1 TWh, soit 24 % de la consommation d'énergie du secteur tertiaire (dont 48 % de combustibles et 52 % d'électricité). Celle-ci concerne principalement la gestion des surfaces de stock et de vente des magasins, ainsi que la gestion des entrepôts : chauffage, climatisation, éclairage, froid alimentaire. L'enjeu énergétique étant de taille, ceci explique l'engagement précoce des enseignes à mettre en œuvre des solutions moins énergivores : récupération de chaleur sur centrales frigorifiques (chauffage et climatisation) ; rideaux de nuit sur les meubles froids ou installation d'une gestion technique centralisée (GTC). La maîtrise des consommations d'énergie et d'eau est également envisagée « à la source » : l'objectif fixé par l'Etat est de réduire les consommations du parc des bâtiments existants d'au moins 38 % d'ici à 2020.

Pour les nouveaux projets conçus à partir de fin 2010, la consommation d'énergie primaire ne doit pas dépasser le seuil de 50 kWh/m²/an (RT 2012)⁵⁰. L'enquête nationale conjointement réalisée en 2010 par l'ADEME et Périfem⁵¹ précise que le commerce représente 22 % des 890 millions de m² chauffés dans le tertiaire. Elle montre également que la consommation d'énergie de la branche commerce (235 kWh/m²) est supérieure à la moyenne du secteur tertiaire (211 kWh/m²). En 15 ans, l'étude observe enfin une diminution des consommations d'énergie de la branche commerce, mais cette tendance à la baisse reste inégale, comme le montre le **tableau 22**.

⁵⁰ La Règlementation Thermique 2012 a été définie par la loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement. Version consolidée au 1^{er} juillet 2010. <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020949548>

⁵¹ DESPRETZ H., *Grand Commerce et performance énergétique*, ADEME /SB PÉRIFEM, Paris, 2010

	Consommation 1995	Consommation 2010	Tendance
Hypermarché	700	615	- 12%
Supermarché	1 000	684	- 32,6 %
GSS non alimentaire	200	107	- 46,5 %

Tableau 22. Evolution des consommations d'énergie entre 1995 et 2010 par type de magasin en kWh/ m² / an (ADEME/ Périfem)

Des objectifs de réduction des consommations ont été prévus dans le cadre de la Loi Grenelle 2 promulguée en juillet 2010 (**Tableau 23**). L'article de Loi 111-10-3 stipule que des travaux d'amélioration de la performance énergétique seront réalisés dans les bâtiments existants à usage tertiaire ou dans lesquels s'exerce une activité de service public, dans un délai de huit ans à compter du 1^{er} janvier 2012.

	Moyenne annuelle des consommations actuelles	Objectifs de consommations annuelles possibles	Gain Moyen
Hypermarché	600 / 650	300 / 450	250
Supermarché	690	350 / 450	290
GSS	110	100 / 105	<i>Données non communiquées</i>

Tableau 23. Objectifs de réduction possibles des consommations d'énergie par type de magasin en kWh/ m² / an (ADEME/ Périfem)

1.2.1.2. Optimiser la gestion des déchets

L'ADEME précise qu'avec 3,1 millions de tonnes, le commerce de détail est le second secteur générateur de déchets (14%) derrière celui de l'industrie du bois (26%). Parmi ces déchets, 50% sont des déchets en mélange (papier, carton, plastiques) et 41% du papier-carton (1,2 millions de tonnes). La production annuelle de déchets pour un supermarché est de l'ordre de : 92,82 tonnes de papiers/cartons recyclés (51,56 kg/m²) ; 14,28 tonnes de plastiques recyclés (7,93 kg/m²) : 64,42 tonnes de DIB (35,79 kg/m²). Quatre familles de déchets sont identifiées pour le secteur de la grande distribution (**Tableau 24**).

Familles	Spécificités
DIB (déchets industriels banals)	- Déchets d'emballage : papier, carton, bois, films plastiques, palettes, cagettes, sacs de caisse ⁵² (52 % des déchets totaux) - Caoutchouc, métaux, verre
Déchets organiques	- Déchets alimentaires (produits périmés, os, abats, etc.) - Huiles de cuisine - Déchets verts (plantes)
Déchets industriels dangereux produits en grande ou petite quantité (DTQD ⁵³)	- Solvants - Hydrocarbures - Piles
D3E (Déchets d'équipements électriques et électroniques)	- Produits blancs (lavage) bruns (TV) et gris (informatique) - Ampoules basse consommation

Tableau 24. Catégories de déchets dans la grande distribution (ADEME)

Une gestion plus efficace des déchets implique trois niveaux d'action : (1) l'amélioration de la prévention, (2) l'optimisation du tri sélectif et (3) l'élargissement de l'offre de valorisation.

Concernant l'amélioration de la prévention, les enseignes jouent un rôle moteur dans la réduction à la source des déchets d'emballage, *via* leurs marques de distribution : packaging moins volumineux, matériaux recyclables et/ou écologiquement moins impactants. Ces initiatives s'accompagnent le plus souvent de campagnes de sensibilisation et de promotion auprès des clients. Au-delà de l'avantage concurrentiel que les enseignes espèrent en tirer, ces opérations ont pour but d'inciter leurs fournisseurs à les imiter.

Concernant l'optimisation du tri sélectif, la tendance actuelle est à la multiplication des postes de tri visant à réduire la quantité de déchets non valorisables. Dans le secteur de la grande distribution alimentaire, on observe la mise en place de collectes en magasin de plus en plus ciblées : plastiques durs, plastiques mous, aliments retirés des rayons ou périmés, huiles végétales, etc. Les objectifs de valorisation que se fixent les magasins pouvant atteindre 70 à 80%, leur réalisation suppose en interne des moyens matériels (stockage, composteurs), humains et managériaux (sensibilisation, formation) importants.

⁵² Leur consommation a diminué de 70 % entre 2002 et 2006

⁵³ Déchets toxiques en quantités dispersées

Concernant l'élargissement de l'offre de valorisation, la valorisation des déchets relève de la performance environnementale mais aussi économique d'un magasin. Les déchets non triés ou non valorisables ont un coût supporté par le magasin, tandis que les déchets triés et valorisables génèrent un bénéfice lié à leur rachat : carton, plastiques, cagettes... L'enjeu est donc, à travers la mise en œuvre d'une politique de tri sélectif, de transformer un poste de dépense en profit⁵⁴. Or, l'offre de valorisation est encore très hétérogène selon les prestataires, en termes de nature et de critères de conditionnement des déchets.

1.2.1.3. Définir une chaîne logistique durable

La logistique amont des enseignes de la distribution est organisée en circuit long depuis le début des années 1980, ce qui n'est pas sans conséquence en termes d'impact environnemental. Le circuit court, « *qui est généralement admis comme un système de vente mobilisant, au plus, un intermédiaire* » (Pitte, 2007 ; p. 48) a été délaissé au profit d'une logistique faisant transiter les marchandises par des entrepôts ou plateformes, nationales ou régionales selon les enseignes. La principale limite à cette organisation réside dans le fait que les plateformes (chaque enseigne ayant la sienne) « *se superposent sur un même territoire, avec comme conséquences une utilisation irrationnelle de l'espace* » (Novethic) et une augmentation des émissions de gaz à effet de serre (bâtiments, transports). Face à cet enjeu de responsabilité territoriale, deux préconisations émergent. La première consiste à rationaliser l'espace en mutualisant les plateformes à l'échelle d'un territoire. La seconde préconisation propose de revenir aux circuits courts. Relocaliser les achats (dans un rayon de 80 km⁵⁵), présenterait l'avantage de limiter l'impact environnemental en termes de gaz à effet de serre.

⁵⁴ Identifiée comme une ligne budgétaire potentiellement excédentaire, la valorisation des déchets a désormais valeur d'optimum local. Pour autant, elle ne doit pas faire oublier que la façon la plus rentable de valoriser des déchets consiste à en produire le moins possible. En matière d'ingénierie organisationnelle, l'effort des enseignes doit également porter sur la réduction des déchets à la source (emballages, conditionnement), au travers des marques de distributeurs.

⁵⁵ Cf. décret n°2002-1468 du 12 décembre 2002

1.2.2. Les enjeux environnementaux orientés « produit »

En tant que distributeur et concepteur (au travers des marques de distributeurs ou MDD), les enseignes de la grande distribution sont confrontées à deux enjeux majeurs : l'écoconception et le transport des produits.

1.2.2.1. Elargir l'offre de produits écoconçus *via* les MDD

Les MDD représentent aujourd'hui une réelle alternative aux traditionnelles marques de producteurs et ce sur tous les marchés de grande consommation. Ce constat se vérifie particulièrement sur le marché des produits responsables qui, en raison de politiques de prix dites « élitistes », restent difficilement accessibles au grand public. Dans ce contexte, les enseignes de grande distribution ont réfléchi à la commercialisation de MDD responsables. A titre d'illustration, Carrefour est devenu aujourd'hui le premier distributeur français de produits dits biologiques avec sa marque « Carrefour Agir ».

Depuis les années 70, les marques de distributeurs (MDD) apparaissent dans les rayons des magasins du secteur. A la fin des années 90, les premières marques MDD bâties sur une logique de labellisation sont introduites sur le marché⁵⁶. Selon Daumas (2006), cette logique repose sur trois critères : labellisation bio, labellisation commerce équitable, critères locaux et qualitatifs (existence d'une attache locale, tradition attestée, fabrication par une PME avec des ingrédients issus de la région). Actuellement, les enseignes commercialisent, selon l'ADEME, entre 30 et 40 % de produits MDD. Leur responsabilité d'éco-concepteur est donc directement engagée, ainsi que leur capacité à inciter leurs fournisseurs à jouer le jeu de l'écoconception. Pour ce faire, deux pistes peuvent être proposées : (1) généraliser la diffusion des MDD écoconçues, en accompagnant cette offre par une communication prix, ce dernier étant considéré par le consommateur comme plus élevé comparativement à celui d'un produit ordinaire ; (2) accorder une place de choix dans les linéaires aux produits écoconçus au détriment de ceux qui ne le sont pas.

⁵⁶ Cette approche qualitative, initiée par Carrefour et rapidement reprise par la plupart des enseignes du secteur (Auchan, Leclerc, Casino, etc.) a pour objectif de sortir de la logique « compétition prix » au profit d'un positionnement qualitatif.

1.2.2.2. Optimiser et réduire le transport des marchandises

Le transport routier des marchandises est un enjeu d'importance en termes d'impact environnemental : il représente 70% du transport de marchandises total. Cette problématique est d'ailleurs suffisamment stratégique pour être déclinée au niveau européen avec le programme IMPACT⁵⁷ : initié par la Commission Européenne, ce dernier permet d'engager des actions visant à trouver des solutions en matière de pollution et de diversification des modes de transport. Elle est également déclinée au niveau national par le PREDIT⁵⁸, collectif de chercheurs, d'entreprises et d'agences (ADEME, ORSE) dédié aux impacts environnementaux des transports et aux technologies vertes dans ce domaine. Concernant plus précisément l'enjeu du transport des produits alimentaires, Watkiss (2005) développe la notion de *food miles* (kilomètre alimentaire⁵⁹) et en analyse ainsi l'empreinte écologique. Cette notion est considérée comme un indicateur du développement durable en France (Akono et Fernandes, 2008). Des solutions existent pour réduire la dépendance à la route mais restent sous exploitées car difficiles à mettre en œuvre. La première consiste à privilégier les modes de transport alternatifs (fluviaux, ferroviaires). La seconde propose de repenser la logistique du transport routier en optimisant les flux de marchandises : camions à double pont, utilisation de véhicules moins polluants, mutualisation des fournisseurs ou des distributeurs.

1.2.3. Les enjeux environnementaux orientés « client »

Cette section identifie une troisième catégorie d'enjeux orientée « clients », au sein de laquelle on distingue deux sous-catégories : le mode d'approvisionnement (et son incidence en termes d'émission de gaz à effet de serre) et la sensibilisation des clients (*via* l'affichage environnemental).

1.2.3.1. Optimiser le mode d'approvisionnement des clients

Selon l'ADEME, un hypermarché qui offre entre 40 000 et 80 000 références accueille près de 5 000 personnes par jour et jusqu'à 20 000 le samedi.

⁵⁷ Internalisation Measures and Policies for All external Cost of Transport

⁵⁸ Programme de recherche et d'innovation pour les transports terrestres

⁵⁹ La distance parcourue par la nourriture entre son lieu de provenance et l'assiette du consommateur

L'impact carbone lié aux déplacements des clients (**Tableau 25**) varie selon deux facteurs : la localisation des magasins (centre-ville / périphérie) ; le mode d'approvisionnement des clients (déplacement sur site / livraison). L'enjeu consiste pour les enseignes à promouvoir le mode de livraison ou de déplacement le moins émetteur de gaz à effet de serre.

		Localisation des magasins	
		<i>Périphérie (clientèle de banlieue)</i>	<i>Centre-ville (clientèle citadine)</i>
Mode d'approvisionnement	<i>Déplacement sur site</i>	+ Voiture individuelle	- Commerce de proximité (Transports doux)
	<i>Livraison à domicile</i>	+ / - Pas de déplacement client mais impact carbone variable selon la distance magasin-domiciles	+ Pas de déplacement client mais impact carbone lié à la livraison en ville

Tableau 25. Impact carbone des déplacements d'après l'ADEME (2008)

Dans le cas de figure « périphérie-déplacement sur site », l'impact est négatif car il implique l'utilisation d'un véhicule particulier sur des distances potentiellement élevées : une consommation d'énergie 30 fois plus élevée et des émissions de CO² 70 fois plus importantes que dans l'hypothèse d'un approvisionnement de proximité en centre-ville. Ce cas de figure entraîne aussi des pollutions sonores et une consommation d'espace excessive. Dans le cas de figure « périphérie-livraison à domicile », l'impact peut se révéler moins élevé que pour le déplacement sur site, et varie en fonction de la distance magasin-domicile. Dans le cas de figure « centre-ville-déplacement sur site », l'impact est faible, du fait de la proximité du lieu d'approvisionnement et des modes de transport doux mis à la disposition des clients : bus, tram, vélos... Le bilan est plus nuancé pour le cas de figure « centre-ville-livraison à domicile ». En effet, la livraison peut être ici très émissive du fait des difficultés de circulation en milieu urbain : l'écart avec l'hypermarché de banlieue n'est plus que de 7 fois moins de consommation d'énergie et 10 fois moins d'émissions de CO².

De façon plus générale, il importe d'inciter les particuliers mais aussi les magasins et leurs salariés à rationaliser leurs déplacements et à privilégier les modes alternatifs à la voiture individuelle (*via* la mise en œuvre d'un Plan de Déplacement Entreprise).

1.2.3.2. Répondre aux attentes du consomm'acteur via l'éco-étiquetage

La transparence est un pilier central d'une stratégie de management environnemental. Elle implique de produire une information sur l'impact des produits *via* l'éco-étiquetage. Selon Binninger et Nallet (2009 ; p. 80), le positionnement environnemental adopté par les enseignes de la distribution « *crystallise un ensemble d'actions en leur donnant un sens finalement commun, qui renvoie les enseignes à leur mission première d'être au faite des mouvements de consommation les plus novateurs* ». L'étude de l'ADEME (2008) observe l'avènement d'une catégorie de clients dont le comportement d'achat est en adéquation avec des convictions écologiques ou plus généralement sociétales. Il apparaît donc essentiel de répondre à l'attente de ces consomm'acteurs en diffusant une information « produit » susceptible d'éclairer leur choix et de répondre à leurs aspirations. A cet égard, le projet de loi Grenelle de l'Environnement de 2009 préconisait un éco-étiquetage des produits traduisant leur impact sur les ressources naturelles et les émissions de CO₂ liées à leur conception et à leur transport. Ce dispositif de traçabilité carbone est expérimenté par certaines enseignes (Casino en 2007, Leclerc en 2008) avec le soutien de l'ADEME et de l'AFNOR⁶⁰.

Par leurs implications managériales (relation aux clients et aux fournisseurs) et leur impact sociétal (transport, déchets, énergie, pollution, impact carbone), les trois catégories d'enjeux précédemment définis nous amènent à considérer le secteur de la grande distribution comme fortement exposé au pilier environnemental. En conclusion de cette section, le **tableau 26** propose de synthétiser et d'illustrer ces enjeux par des exemples d'enseignes et de magasins.

⁶⁰En juillet 2008, l'ADEME et l'AFNOR ont lancé un guide de bonnes pratiques destiné à harmoniser les méthodes d'élaboration de l'affichage de l'impact environnemental des produits.

Catégorie	Enjeux	Exemples
1. Site	Energie	En 2010, ouverture d'un magasin Carrefour Market certifié HQE à Mondonville (31) permettant de transformer la chaleur produite par le système de froid alimentaire en chauffage des locaux.
	Déchets	En 2009, le magasin M a renforcé sa stratégie de gestion des déchets en initiant quatre actions : recherche de nouvelles filières de valorisation ; mutualisation de la déchetterie avec d'autres enseignes de la zone commerciale ; récupération des suremballages en sortie de caisses. Ces dispositions lui ont permis d'atteindre un taux de valorisation de 79 %.
	Logistique Amont	L'instauration de circuits courts (viande, fruits et légumes) constitue aujourd'hui un axe de développement prioritaire pour les enseignes alimentaires de la grande distribution (Auchan, Leclerc, Carrefour...). La relation avec les producteurs locaux fait l'objet d'une valorisation en termes de communication interne et externe
2. Produit	Ecoconception	Depuis 2004 et le lancement de sa démarche d'écoconception, Auchan a économisé 8 900 tonnes d'emballage sur ses produits MDD : emballages carton et plastique (lessive, dentifrice), suremballages (mousses au chocolat).
	Transport	En juillet 2008, six enseignes (Auchan, Casino, Carrefour, Conforama, Ikea et Leroy-Merlin) ont signé un protocole « grande distribution et transport fluvial » sur l'axe Rhône-Saône. Elles se sont engagées à transférer 81 600 tonnes de marchandises de la route vers le fleuve, soit l'équivalent de 5 850 poids lourds en capacité de tonnage.
3. Client	Mode d'approvisionnement	En 2010, dans l'agglomération toulousaine (31), un magasin Casino a lancé un service de livraison assuré par un vélo électrique : cette initiative permet de livrer le consommateur à domicile ou au bureau, six jours par semaine.
	Sensibilisation	Depuis 2009 et le début du retrait des ampoules à incandescence, le magasin Leroy Merlin de Mérignac (Gironde) dispense à ses clients une information spécifique sur ce dispositif, en les sensibilisant au prix, à l'efficacité et à l'impact écologique des produits de substitution. Plus généralement, les produits peu respectueux de l'environnement (pesticides, engrais...) ne font plus l'objet de campagnes promotionnelles.

Tableau 26. Illustration des enjeux environnementaux du secteur de la grande distribution

1.3. La réponse des enseignes aux enjeux environnementaux du secteur

Acteurs majeurs de l'activité économique française, les enseignes et magasins de la grande distribution sont aujourd'hui reconnus comme ayant un impact important sur la chaîne de valeur : service client, relation fournisseur, conception de nouveaux produits, influence sur le comportement des consommateurs... (Lai et *al.*, 2010). Cette nouvelle donne n'a pas échappé aux parties prenantes que sont les clients, les ONG, les associations de consommateurs, le législateur ou les collectivités locales. Ces dernières attendent des acteurs du secteur qu'ils assument leur responsabilité sociétale en général, et environnementale en particulier. Pour répondre à cette attente et faire face aux trois catégories d'enjeux définis dans la précédente sous-partie, les enseignes de la grande distribution engagent, depuis une dizaine d'années, des démarches environnementales. Ces dernières font l'objet, dans la présente section, d'une analyse stratégique au regard des critères proposés dans notre revue de littérature (Cf. Chapitre 1, 2.2.2). Une première section étudiera plus précisément le contexte concurrentiel dans lequel les enseignes opèrent et les positionnements environnementaux associés. Une seconde section mettra en lumière les conséquences de ces réponses stratégiques en termes d'innovation.

1.3.1. Un secteur dominé par l'affrontement et le positionnement éco-conforme

En matière d'environnement, nous pouvons observer que les enseignes de la grande distribution évoluent dans un contexte coopétitif relevant à la fois de l'affrontement et de la coopération, au sens où l'entendent Grandval et Soparnot (2005) et Barbat et *al.* (2012). L'objectif de cette section consiste à évaluer l'importance relative de ces deux composantes.

1.3.1.1. Un contexte environnemental caractérisé par une coopération restreinte...

Les trois catégories d'enjeux (site, produit et client) présentées dans la sous-partie précédente sont au cœur de la convention de janvier 2008 signée par le Ministère en charge de l'environnement et la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD).

Les membres de cette dernière (80 enseignes de la distribution alimentaire et non-alimentaire) se sont engagés à : informer les consommateurs sur les impacts environnementaux des produits ; doubler le nombre de produits mis sur le marché bénéficiant d'un écolabel ; augmenter de 15 % par an la part des produits issus de l'agriculture biologique ; réduire la production de déchets d'emballages d'au moins 10 % ; généraliser la démarche « Bilan Carbone » pour connaître et maîtriser les émissions de carbone et améliorer l'efficacité énergétique des magasins.

Cette démarche de coopération est soutenue par des acteurs associatifs (associations de consommateurs et de protection de l'environnement, associations techniques) et institutionnels (aides publiques) du secteur. Elle est par ailleurs renforcée par de nombreuses initiatives volontaires ou réglementaires : à titre d'illustration, les transporteurs peuvent adhérer depuis 2007 à la charte « Objectif CO², les transporteurs s'engagent ». Cette charte a été conjointement élaborée par le Ministère en charge du développement durable et l'ADEME, en concertation avec la Fédération Nationale des Transports Routiers (FNTR) et la Fédération des Entreprises de Transport et Logistique de France (TLF). En mars 2010, un état d'avancement de la démarche a été réalisé (**Tableau 27**).

Enjeux	Réalisations
Information environnementale	232 produits (dont 50% alimentaires) ont fait l'objet d'une évaluation environnementale complète ou partielle.
Ecolabels	- Accroissement des ventes de 10 % en 2009 - Actions promotionnelles menées par 7 000 magasins (800 hypermarchés, 3 000 supermarchés et 3 300 magasins de proximité)
Ecoconception des emballages	Réduction des emballages de produits MDD. Sur 258 références, l'économie globale de matériaux est de 72 886 tonnes. Le taux de réduction à la source est de 9,4 %. (Source : Conseil National de l'Emballage)
Produits bio	Depuis 2008, les produits issus de l'agriculture biologique connaissent une croissance annuelle de plus de 20 % (moins de 10 % en 2007).
Eclairage	Retrait progressif des ampoules à incandescence. En 2010, les lampes fluo-compactes représentent 20 % du marché.
Sacs de caisse	En huit ans, le nombre de sacs de caisse jetables distribués en magasin chaque année a chuté de 85 % (10,5 milliards en 2002 contre 1,5 milliard en 2009)
Gestion durable des activités	En termes d'énergie solaire, les GMS représentent plus de 20 millions de m ² (dont 15 millions pour les seules enseignes de la FCD)

Tableau 27. Bilan 2010 des actions menées dans le cadre de la convention FCD-Grenelle environnement (Source : FCD)

Si le bilan atteste d'avancées significatives, la coopération se heurte aux intérêts particuliers et aux velléités concurrentielles des enseignes. A cet égard, l'analyse comparative (menée dans le cadre de l'étude ADEME) auprès de cinq enseignes⁶¹ montre que les indicateurs environnementaux restent hétérogènes au niveau sectoriel. Sur les 38 indicateurs identifiés, seuls cinq sont communs à deux enseignes (**Tableau 28**). Aucun n'est partagé par trois enseignes ou plus. Seul un indicateur est partagé par deux enseignes de même spécialité.

Indicateurs environnementaux		Spécialité des deux enseignes partageant l'indicateur
Electricité	1. KWh/m ²	Bricolage / Ameublement
Déchets	2. Tonnes de carton	Alimentaire / Bricolage
	3. Tonnes de plastique	Alimentaire / Bricolage
Eau	4. m ³ / m ²	Alimentaire / Bricolage
Transport	5. Emissions de GES par unité de transport	Alimentaire / Alimentaire

Tableau 28. Indicateurs environnementaux communs à deux enseignes

En l'absence d'indicateurs de référence entre enseignes, comment collecter des données comparables à l'échelle du secteur ? A ce jour, les acteurs de la grande distribution restent manifestement réticents à l'idée d'aller plus avant dans la logique de coopération initiée en 2008, cette dernière nécessitant de définir un référentiel commun et de jouer collectivement le jeu du reporting.

1.3.1.2. ... Et un positionnement éco-conforme prédominant

Comme précisé dans la revue de littérature (Cf. Chapitre 1, Sous-section 2.2.2.2), la situation coopérative procède d'un positionnement hybride éco-défensif / éco-conforme (que nous avons qualifié d'éco-déforme). A l'échelle du secteur de la grande distribution, cette hybridation est caractérisée par un positionnement éco-défensif consistant à retarder l'application d'un arsenal législatif en partie défini.

⁶¹ Trois enseignes alimentaires, une de bricolage et une d'ameublement

A titre d'exemple, le projet de loi sur l'affichage environnemental devait être généralisé à l'ensemble du secteur dès janvier 2011. Sous la pression conjointe des enseignes et des fédérations professionnelles (dont la FCD), la Loi Grenelle 2 de 2010 a finalement opté pour un report de l'affichage environnemental en prolongeant d'un an la phase d'expérimentation. Pour le reste, la plupart des enseignes s'efforce d'observer *a minima* la législation environnementale en vigueur, son non-respect intentionnel étant devenu un risque difficile à assumer vis-à-vis des parties prenantes (associations de consommateurs, ONG, collectivités locales). Ce constat suggère que le positionnement hybride des enseignes est majoritairement éco-conforme. Ce dernier se traduit par le lancement d'actions ponctuelles et révélatrices d'un contexte d'affrontement dominant : arrêt de la commercialisation d'espèces animales menacées (Auchan, 2007), retrait anticipé des ampoules à incandescence (Leroy Merlin, 2009). Le positionnement éco-conforme dominant est également illustré par une surenchère dans le lancement de « magasins vitrines » intégrant les normes environnementales les plus performantes. L'objectif de ces magasins est de faire valoir auprès des parties prenantes externes la responsabilité environnementale de l'enseigne : Auchan à Montauban, Carrefour Market à Mondonville (déjà cités), Conforama à Saintes, Castorama à la Rochelle...

1.3.2. L'éco-innovation dans un contexte concurrentiel éco-conforme

Berry (2006) observe que la grande distribution est un secteur innovant (**Tableau 29**).

Type d'innovation	Caractéristiques
Concept de vente	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité - Confort d'achat - Choix de produits
Méthode de gestion des flux	<ul style="list-style-type: none"> - Diversification de l'approvisionnement à l'international - Adoption des circuits longs
Relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Orientée clients (carte de fidélité) - Orientée fournisseurs
Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Structures (franchises, succursales) - Management des ressources humaines (formation), - Amélioration des postes (ergonomie)...

Tableau 29. Types d'innovation dans la grande distribution

Selon la typologie de Hamel (2008) proposée dans le **tableau 8**, l'innovation environnementale dans la grande distribution concerne majoritairement les procédés et les produits : arrêt de la distribution de sacs en plastique, maîtrise des consommations d'énergie, marques de distributeurs éco-conçues... La diffusion de ces innovations à l'ensemble du secteur étant presque immédiate, elles procurent moins un avantage qu'un non-désavantage concurrentiel. Dans la sous-section de notre revue de littérature consacrée à la relation positionnement concurrentiel-innovation, nous avons mis en évidence le fait que l'innovation stratégique intervenait dans un contexte de rupture (ou attitude éco-sensible) et se déclinait sous la forme de quatre niveaux d'actions : intra-firme, intra filière, intra-sectoriel et inter-sectoriel (Cf. **Tableau 9**). Nous proposons d'appliquer cette typologie à la grande distribution et à l'enjeu environnemental dans le **tableau 30**.

Niveau d'action <i>Acteurs</i>	Préconisations	Valorisation
Intra-firme <i>Magasin</i>	Créer une communication descendante et ascendante	- Remontée d'informations - Personnel motivé et impliqué
	Intéresser les salariés aux résultats environnementaux	
Intra-filière <i>Fournisseurs, Centrale, Magasin, Clients</i>	Favoriser le dialogue fournisseurs-clients	Réponse aux attentes du client
	Impliquer les fournisseurs dans des réseaux de bonnes pratiques	Concertation et qualité
	Créer un reporting annuel orienté fournisseurs et clients	- Transparence - Clientèle fidélisée
Intra-enseigne <i>Magasins d'une même enseigne</i>	Créer des réseaux d'alliance au niveau régional	- Transfert de compétences et de bonnes pratiques - Moyens techniques mutualisés - Meilleure visibilité au plan national
Intra-sectoriel <i>Magasins concurrents</i>	Optimiser les flux de marchandises	Rationalisation des coûts d'acheminement et de stockage
Inter-sectoriel <i>Entreprises appartenant à des secteurs distincts</i>	Créer des réseaux d'intérêt sur la base de pools de matériaux	Réduire les externalités négatives en sollicitant d'autres industries

Tableau 30. Proposition d'une typologie de l'éco-innovation stratégique appliquée à la grande distribution

La typologie ainsi remaniée suggère plusieurs commentaires :

- le niveau d'action intra-firme se limite au périmètre interne du magasin ;
- le niveau d'action intra-filière implique d'intégrer, dans la relation magasin-fournisseurs-clients, les acteurs « centrales d'achat et d'approvisionnement ». Ces dernières jouent en effet un rôle majeur auprès des fournisseurs ;
- le niveau d'action intra-sectoriel concerne des magasins concurrents ;
- le niveau d'action inter – sectoriel concerne les enseignes et les entreprises de secteurs différents pouvant être impliqués dans des réseaux d'intérêt commun.

Notons également qu'un cinquième niveau d'action est proposé : le niveau intra-enseigne. Ce niveau permet d'envisager des réseaux d'alliance entre magasins d'une même enseigne, à l'échelle régionale. Ces réseaux de proximité favoriseraient non seulement la mutualisation de ressources et de compétences mais confèreraient aussi à ses membres une meilleure visibilité au plan national, vis-à-vis de l'enseigne.

Au vu des observations de la sous-section précédente, l'innovation stratégique paraît difficile à adopter à l'échelle du secteur de la grande distribution, et ce pour trois raisons majeures :

- le cadre législatif environnemental étant de plus en plus exigeant (Grenelle 2), s'y conformer implique un niveau d'investissement conséquent, *a fortiori* dans une période de crise et de contraction de la consommation. Nous supposons donc que le nombre d'enseignes et de magasins capable d'assumer les ressources humaines et financières nécessaires à son dépassement reste limité.
- les axes d'une stratégie environnementale sont souvent définis au niveau national ou international (si le siège de l'enseigne est à l'étranger), ce qui limite *de facto* la marge de manœuvre des magasins ;
- la démarche de coopération engagée à l'échelle du secteur, si restreinte soit-elle, ne favorise pas l'éco-innovation stratégique en ce sens qu'elle génère un effet de lissage ou d'uniformisation à l'échelle des enseignes.

1.4. La stratégie environnementale d'Auchan et des deux magasins étudiés

La section précédente avait pour objectif de définir et présenter d'un point de vue environnemental la grande distribution. Nous avons ainsi montré qu'elle était un secteur fortement exposé à l'enjeu écologique et dominé par un contexte d'affrontement (même si une logique de coopération existe à l'échelle des fédérations professionnelles). Une fois cette analyse sectorielle et stratégique réalisée, il nous faut désormais préciser le cadre de notre étude empirique : en analysant la démarche environnementale d'Auchan – enseigne à laquelle appartiennent les magasins B et M de notre terrain ; en recensant les actions environnementales des deux magasins.

1.4.1. La démarche environnementale du groupe Auchan

Rattachée au groupe Mulliez, l'enseigne Auchan représente 8,7% de part de marché (format hypermarché) et 2,7% de part de marché (format supermarché). En termes de nombre de magasins, elle représente 8,5% (soit 145 sur un total de 1698) des hypermarchés et 7,6% (soit 415 sur un total de 5431) des supermarchés. Comme la plupart de ses concurrents, Auchan a formalisé une démarche RSE à partir des années 2000. Dès 2002, l'enseigne crée une direction nationale « développement durable » et publie son premier rapport social et environnemental⁶². Concernant ce dernier point, soulignons qu'Auchan n'est pas une entreprise cotée en bourse. Elle n'est pas soumise à l'article 116 de la Loi NRE. Rien ne l'oblige donc, sinon un impératif d'ordre éthique et /ou la pression exercée par ses concurrents⁶³, à publier ses données extra-financières. L'engagement RSE d'Auchan se traduit par un slogan : *développer un mode de management responsable dans la durée et dans l'espace, qui réconcilie l'économie, le social et l'écologie dans une démarche éthique*. On retrouve dans cet énoncé les trois piliers et la dimension a-spatiale et a-temporelle du DD. La démarche RSE de l'enseigne est fondée sur quatre axes stratégiques : clients, collaborateurs, environnement et fournisseurs. L'axe environnemental, qui est au cœur de notre recherche, apparaît en gras dans le **tableau 31**.

⁶²http://www.groupe-auchan.com/developpement_durable.html).

⁶³ A cette époque, la pression des consommateurs est encore suffisamment faible pour ne pas être invoquée comme facteur déclencheur de cette démarche de *Reporting* « volontaire ».

	Engagements	Résultats 2010
Clients	Proposer des produits de qualité (nutrition) au meilleur prix.	- rayon self-discount (vente à l'unité) - 300 produits issus de l'agriculture biologique référencés en 2010 (+12 % par rapport à 2009)
Collaborateurs	Favoriser le développement professionnel et l'employabilité des salariés <i>via</i> la formation ⁶⁴	- plus du tiers des responsables de rayon ont bénéficié de la promotion interne - les ¾ des offres d'emploi sont accessibles à des non-diplômés
Environnement	Réduire l'empreinte écologique des sites et des produits (énergie, déchets, transports)	- 9200 tonnes d'emballages supprimés depuis 2004 - 79 % de taux de tri des déchets (moyenne nationale) - empreinte carbone réduite de 3% (logistique amont et aval)
Fournisseurs	Construire des relations durables et de confiance	- en France, les ¾ des produits de la marque Auchan sont fabriqués par des PME labellisées par l'enseigne - en 2010, plus de 200 producteurs locaux ont été référencés pas l'enseigne

Tableau 31. Axes stratégiques de la démarche RSE d'Auchan

1.4.1.1. Les quatre volets d'action de l'écostratégie d'Auchan

La stratégie environnementale de l'enseigne se focalise autour de quatre volets d'action : (1) réduction du packaging ; (2) valorisation des déchets ; (3) réduction des dépenses en eau et énergie ; (4) fournisseurs locaux.

Concernant le premier volet d'action, la centrale d'achats supérieure d'Auchan coopère en amont avec ses fournisseurs pour réduire l'empreinte carbone du packaging en termes de déchets mais également de transport et de stockage (*redesign to cost*). Cela se traduit notamment par : des campagnes de sensibilisation orientées « clients » et consistant à retirer les emballages et suremballages des produits avant leur mise en rayon⁶⁵ ; la commercialisation de MDD à packaging réduit. Aujourd'hui, les emballages de plusieurs gammes de produits (alimentaires et non alimentaires) sont recyclables.

⁶⁴ Le secteur de la grande distribution est le premier employeur français de main d'œuvre sous et/ou non qualifiée. Si ce constat se traduit par un très grand nombre d'emplois précaires, il souligne également son rôle « d'employeur social ».

⁶⁵ Soulignons que ce type de campagne ne suscite pas nécessairement l'adhésion des clients. En effet, retirer l'emballage de certains produits (dentifrice, par exemple) a une incidence directe sur le comportement du consommateur, et peut se traduire par une baisse des ventes.

Le deuxième volet d'action (valorisation des déchets) consiste à développer des solutions de tri et de recyclage. En 2010, l'ensemble des magasins de l'enseigne ont atteint un taux de valorisation des déchets de 79 % contre 54 % en 2005, soit une progression de 25 points en cinq ans. Ce résultat a une incidence directe en termes de performance économique et financière puisque pour la première fois en 2010, le poste « déchets » a généré des profits au niveau national. De nombreuses initiatives ont contribué à ce résultat, parmi lesquelles un processus de méthanisation des déchets fermentescibles⁶⁶. De façon générale, un système de tri sélectif a été mis en place dans les magasins de l'enseigne. Il concerne l'ensemble des rayons et services et implique l'ensemble des parties prenantes primaires (salariés, clients, fournisseurs). Les unités « Drives » (service à emporter) sont dotées de presses à carton et à plastique, permettant ainsi d'optimiser le tri de ces déchets valorisables. En 2010, plus de 5000 tonnes de D3E (Déchets d'Equipements Electroniques et Electriques) ont été rapportées par les consommateurs dans les dispositifs de tri aménagés par les magasins. Dans le seul magasin de Blois, plus de 8 tonnes de bouteilles en plastique, canettes et boîtes de conserve ont été collectés en un an. Par ailleurs, certains magasins proposent des postes de tri en sortie de caisse afin d'encourager et de faciliter le recyclage des emballages.

Le troisième volet d'action consiste à réduire les consommations d'eau et d'énergie liées à l'exploitation des magasins et centrales de l'enseigne. Pour y parvenir, les sites s'équipent de systèmes informatiques (Gestion Technique des Bâtiments, Gestion Technique Centralisée) permettant de rationaliser l'utilisation des consommations d'énergie (chauffage, froid, climatisation, éclairage...) en fonction de la température extérieure⁶⁷. Parallèlement à ces dispositifs, Auchan a investi dans la production et la vente d'énergie solaire : en 2009 et à titre d'exemple, 900 m² et 680 m² de panneaux photovoltaïques ont été respectivement installés à Blois et Biganos. Au niveau national, un groupe de travail a été créé pour formuler des préconisations visant à réduire les consommations d'énergie et d'eau : généralisation des ampoules LED pour équiper les enseignes lumineuses des magasins ; instauration en 2010 et d'un télérelevage des consommations d'eau visant à détecter les fuites.

⁶⁶ Lancée en 2008, la démarche de méthanisation a été diffusée en 2010 à 45 magasins du groupe (contre 19 en 2009). Elle consiste, *via* un procédé naturel, à dégrader les produits alimentaires non vendus, dans le but de produire du méthane. Ce dernier est utilisé comme combustible dans la production d'électricité et d'engrais biologique. En 2010, 4500 tonnes de déchets ont été méthanisés.

⁶⁷ Ces systèmes permettent notamment de réduire de 15 % les consommations d'électricité

Le quatrième et dernier volet d'action concerne le référencement de producteurs locaux. Le contexte de crise économique ayant favorisé l'augmentation du prix des carburants, Auchan a initié, à l'instar de ses concurrents, un processus d'achats locaux⁶⁸ (circuits courts). En 2010, près de 1000 nouvelles PME ont été référencées par la centrale d'achats de l'enseigne, parmi lesquelles 261 nouveaux producteurs locaux. Ce constat amène deux remarques :

- initialement motivé par des raisons de rentabilité, le circuit court répond également à une attente sociétale du consommateur. A cet égard, Auchan n'est pas la seule enseigne à valoriser sa démarche en termes de responsabilité territoriale (en contribuant ainsi au développement et/ou au maintien de certaines activités locales). Le circuit court participe de l'image d'un magasin se revendiquant responsable ;
- contrairement à d'autres enseignes dites intégrées⁶⁹, les managers de rayon d'Auchan ont la possibilité de référencer des fournisseurs locaux, parallèlement aux centrales d'achat.

1.4.1.2. La relation des magasins à l'enseigne : entre intégration et autonomie

Cette relative autonomie d'action (mentionnée ci-dessus) constitue une singularité de l'enseigne. Il est important de souligner qu'elle s'applique de façon générale à l'ensemble des acteurs de l'écostratégie des magasins. Si les hypermarchés Auchan ont l'obligation d'atteindre les objectifs nationaux (en termes d'économie d'énergie, de taux de valorisation des déchets, fournisseurs locaux), ils bénéficient d'une latitude certaine quant aux moyens humains, matériels et financiers à mobiliser pour y parvenir⁷⁰.

⁶⁸ Le retour aux circuits courts a une incidence notable sur la fonction achat dans la grande distribution. Il implique en effet de rompre avec la pratique consistant à limiter au maximum le nombre des fournisseurs d'un magasin.

⁶⁹ Par opposition au commerce franchisé ou indépendant, le commerce intégré constitue une forme de commerce qui rassemble des magasins appartenant à une même enseigne. Les magasins sont gérés par des salariés de l'enseigne et les achats par une centrale à l'échelle nationale.

⁷⁰ Nos travaux antérieurs (Etude ADEME) nous ont permis de constater que ce mode de fonctionnement était également présent chez Décathlon ou Leroy Merlin - deux entreprises appartenant au Groupe Mulliez. En revanche, cette autonomie relative ne se retrouve pas chez les autres enseignes intégrées. Concernant le magasin de l'une d'entre elles, nous avons observé que la responsabilité de la démarche environnementale n'incombait pas au directeur du point de vente, mais à un délégué DD (lui-même « *aux ordres* » d'un délégué national) chargé de piloter l'ensemble des stratégies RSE à l'échelle d'une région et de faire appliquer les consignes du siège. Autrement dit, aucune latitude n'est laissée au responsable du magasin dans la conduite de la démarche.

Pour déployer ce mode de fonctionnement à l'échelle du groupe, Auchan a implémenté depuis 2008 un processus de coordination à la fois ascendant et descendant. Trois axes prioritaires ont été retenus : énergie, déchets et écoproduits. Ce système d'échange et de diffusion de bonnes pratiques favorise l'initiative des magasins au niveau local tout en permettant de conserver une cohérence stratégique au niveau national. Pour prévenir le risque d'asymétrie environnementale entre magasins (selon le niveau d'engagement et de réalisation de chacun), deux types de comité ont été mis en place à l'échelle régionale. Le premier réunit les directeurs de magasins. Piloté par l'un d'entre eux, son but est d'harmoniser vers le haut les stratégies environnementales des points de vente et d'accompagner les moins avancés dans une démarche de rattrapage. Le second comité réunit les animateurs opérationnels des démarches environnementales de chaque magasin. A l'instar du premier, il a pour objectif d'homogénéiser les actions de chacun *via* la diffusion de bonnes pratiques. Nos observations tirées du terrain nous ont permis de vérifier *in situ* l'existence et l'efficacité de ce mode d'organisation que nous qualifierons d'hybride, puisqu'il emprunte à la fois au commerce franchisé (autonomie de moyens, initiative locale des directeurs de magasin) et intégré (objectifs communs et fixés à l'échelle nationale).

Ce mode de pilotage « glocal » (local et global) de la stratégie environnementale est un des éléments qui nous ont poussé à retenir comme terrain de recherche les deux magasins que nous allons présenter dans la prochaine section.

1.4.2. La démarche environnementale des deux magasins de l'étude

Cette dernière section reviendra sur le contenu et le pilotage des démarches environnementales initiées par les deux hypermarchés de notre étude (magasins B et M). Elle montrera en substance que ces derniers, s'ils n'ont pas le même niveau d'engagement ou de résultat, ont atteint une maturité environnementale suffisante pour être étudiés. Par rapport à notre intention de recherche, il aurait été dommageable que notre étude empirique concerne des magasins considérés comme trop immatures d'un point de vue environnemental. A notre sens, un processus appropriatif se déploie dans la durée et s'évalue à l'aune d'une antériorité significative – celle-ci se mesurant *a minima* en nombre d'années.

Soulignons que les actions qui sont ici mises en évidence pour chaque magasin sont à la fois le fruit de nos observations *in situ* et de notre étude commanditée par l'ADEME (2011, précédemment citée).

1.4.2.1. La démarche environnementale du magasin B

L'hypermarché s'est engagé en septembre 2007 dans une démarche intitulée « CAP 110 : réussir Ensemble ». Cette démarche implique les 250 collaborateurs du magasin, qui ont la possibilité de participer à l'un des quatre groupes transverses (ou groupes de travail) créés pour l'occasion, parmi lesquels le groupe environnement piloté par le responsable technique du magasin. La démarche est pilotée en interne par le comité de direction. De nombreuses initiatives environnementales ont été engagées au sein du magasin, parmi lesquelles un plan d'actions (**Tableau 32**) ayant permis de réduire de plus de 10% les **consommations d'énergie** entre 2008 et juin 2010.

Type d'action <i>Année de lancement</i>	Descriptif et résultats
Modification de l'éclairage <i>2008</i>	Jusqu'en 2008, l'installation électrique ne distinguait pas l'éclairage de service de l'éclairage d'accentuation (ouverture du magasin aux clients). Certaines zones étaient inutilement allumées, provoquant ainsi des gaspillages d'électricité. Pour réduire cette déperdition énergétique, le service technique a élaboré deux systèmes d'éclairage distincts et strictement adaptés à l'activité.
Pose de rideaux sur les meubles réfrigérés <i>2009</i>	L'objectif est de réduire les consommations d'énergie liées au froid dégagé par les meubles réfrigérés. L'intérêt de ces rideaux est triple : - le froid reste contenu à l'intérieur des meubles - les rideaux emprisonnent le flux d'air et limitent les déperditions - l'usure des compresseurs servant à la production du froid est réduite
Installation de programmeurs hebdomadaires pour les écrans de démonstration <i>2010</i>	Les principales sources d'alimentation électriques du magasin sont séparées en douze points de commande, gérés par des ordinateurs grâce auxquels on programme les tranches horaires d'éclairage.

Tableau 32. Actions initiées par le magasin B depuis 2008 en matière d'économie d'énergie

Depuis 2007 et dans le sillage de la stratégie nationale d'Auchan, la **prévention et le recyclage des déchets** est également une priorité du magasin. Elle se traduit aujourd'hui par la mise en place d'un balisage favorisant le tri par les salariés et la recherche de nouvelles solutions impliquant les collaborateurs : installation de deux bennes à compost en 2010 dans les rayons pâtisserie et boucherie ; collecte de bouchons dont le bénéfice est entièrement reversé à une association de lutte contre le cancer ; sur demande des salariés, installation de poubelles de tri sélectif (emballages, papier) en salle de pause et dans les bureaux.

L'écostratégie du magasin fait l'objet d'une démarche de **sensibilisation en interne**. Un groupe transverse environnement a été créé en 2008, pour favoriser l'implication de tous et le partage de connaissances sur le sujet. Ce groupe a mobilisé une trentaine de collaborateurs depuis sa création et se réunit tous les quinze jours. La plupart des fonctions y sont représentées : membres du comité de direction, chefs de rayon, hôtesses de caisse, etc. Ces « personnes ressources » ont pour mission d'initier des actions concrètes et / ou de les relayer auprès de l'ensemble des collaborateurs du magasin, comme par exemple : balisage de la zone de tri, ajout de bennes à compost, suspension des impressions de listings. Parallèlement à cette initiative et pour informer en temps réel les collaborateurs, des outils de **communication interne** ont été élaborés, parmi lesquels : un panneau d'information alimenté régulièrement par le groupe transverse et les salariés eux-mêmes ; une newsletter mensuelle « Cap 110 info » ; un balisage dédié à des messages de sensibilisation sur la réduction des consommations d'eau et d'énergie. Cette démarche de sensibilisation est également renforcée par des outils d'évaluation et de reporting interne : un quizz développement durable a été adressé à l'ensemble des collaborateurs ; en 2008, un rapport faisant état des actions initiées au sein du magasin en matière de développement durable et d'environnement a été réalisé.

1.4.2.2. La démarche environnementale du magasin M

Initiée en 1999, l'écostratégie du magasin M relève de la responsabilité du directeur du magasin et est coordonnée par le Responsable d'Exploitation Technique (RETM). Ce dernier s'appuie sur un groupe environnement (GE) créé en 2006 et composé de 10 salariés. La mission de ce groupe consiste à : être force de proposition en matière d'initiatives environnementales auprès du comité de direction (qui décide de la poursuite ou du report des actions proposées) ; faciliter la mise en œuvre des plans d'actions annuels ; sensibiliser l'ensemble des salariés du magasin.

A titre d'illustration et concernant les actions relevant du **tri des déchets**, les membres du groupe environnement sont intervenus à deux niveaux :

- en interne : formation des salariés au tri sélectif, relai des informations sur les projets en cours et collecte des demandes terrain (en concertation avec les chefs de secteur), présentation des nouvelles zones de tri créées en 2009 : zone de tri ambulante au rayon « fruits et légumes », zone « casse-démarque-tri » en réserve.
- en externe : démarchage de nouvelles filières de valorisation (plastique dur, polystyrène), mutualisation de la déchetterie au niveau de la zone commerciale.

Ces actions ont permis au magasin d'être classé 6^{ème} au niveau national en termes de performance de tri des déchets (79,46% de déchets valorisés en 2010).

La **sensibilisation des salariés** est un rouage essentiel de l'écostratégie du magasin. Elle repose sur : la publication d'une lettre d'information rédigée par le groupe environnement ; l'affichage des résultats (par exemple, la production de déchets par personne et par jour) au sein de « l'espace environnement » (zone d'affichage dédiée aux actions et résultats de la démarche) ; l'organisation de réunions programmées mensuellement (groupe environnement) ou selon l'actualité du magasin (réunions par secteur et par rayon) ; la tenue d'une séance de restitution (résultats annuels, projets) à laquelle est convié l'ensemble des salariés ; le relai des informations environnementales via un réseau de communication interne (2 écrans TV).

Depuis 2006, le magasin organise chaque année un salon dédié au développement durable : pour l'occasion, la galerie marchande et le parking du magasin sont mobilisés. Cette manifestation s'inscrit dans la démarche de « **sensibilisation clients** » menée par le magasin. Elle a réuni en 2010 plus de trente exposants autour de huit thèmes : (1) énergies renouvelables ; (2) écoconstruction ; (3) récupération et traitement de l'eau ; (4) mobilité durable (cycles, voitures hybrides) ; (5) circuits courts ; (6) éco-consommation (produits labellisés), (7) biodiversité et (8) recyclage des déchets. L'objectif de cette manifestation est triple : (1) fédérer les acteurs environnementaux du département et contribuer à la création d'une communauté de bonnes pratiques environnementales ; (2) mettre en avant à l'attention des riverains et clients du magasin certaines initiatives prises localement en faveur de l'environnement ; (3) permettre aux clients et parties prenantes de découvrir l'écostratégie du magasin, en visitant notamment sa déchetterie.

Sur la base de son réseau local (mobilisé notamment lors du salon DD), le magasin a créé en 2009 une association de loi 1901 visant à recenser, fédérer et promouvoir les entreprises et les acteurs économiques exerçant des activités liées à la protection de l'environnement et au développement durable. La vice-présidence de ce cluster est assurée par le responsable technique du magasin. Cinq orientations majeures définissent les actions de ce groupement d'ecoentreprises : promouvoir les écoentreprises, contribuer au développement des différentes éco-filières, stimuler le marché et générer une dynamique économique autour des écotecnologies et des écoservices ; organiser des rencontres entre membres afin de favoriser le partage d'informations entre les divers acteurs (donneurs d'ordre, clients, fournisseurs) et la mutualisation d'actions (commandes, partenariats, développement...) ; susciter l'émergence de produits innovants et d'activités nouvelles ; assurer une veille (stratégique, technologique, juridique et commerciale) pour les secteurs d'activités liés aux éco-innovations et au développement durable.

CONCLUSION DE PARTIE

Dans cette partie consacrée à la présentation de notre terrain, nous avons mobilisé deux matériaux de recherche liminaires (étude ADEME et article) pour : présenter les acteurs et chiffres clés du secteur français de la grande distribution ; montrer que le secteur était fortement exposé à trois catégories d'enjeux environnementaux (site, produit et client) ; préciser la nature des démarches (positionnement stratégique) engagées par les enseignes pour faire face à ces enjeux et les convertir en avantage compétitif (innovation, notoriété, rentabilité).

Les bonnes pratiques mises en évidence dans la quatrième sous-partie soulignent que les démarches environnementales des magasins B et M s'inscrivent dans la durée : respectivement 5 et 13 ans. On observe plusieurs points communs liés aux objectifs de l'enseigne : réduction des consommations d'énergie, tri et valorisation des déchets, création en interne d'un groupe composé de salariés et dédié à la RSE en général et à son pilier environnemental en particulier.

Au-delà de ces convergences, une première analyse comparative de leur démarche nous permet de souligner que leur niveau d'avancement diffère. Le magasin B peut être considéré comme un bon élève en matière d'environnement.

Sa démarche, récente par rapport à celle du magasin M, a bénéficié d'un fort engagement au niveau de la direction et a donc rapidement porté ses fruits concernant les axes « déchets » et « énergie ». Au niveau national, le magasin se situe dans la moyenne en termes de taux de tri et de performance énergétique. En termes de sensibilisation et d'information des salariés, le magasin a produit un rapport RSE interne en 2009 mais cette initiative n'a pas été reconduite.

Le magasin M fait figure de magasin pilote en matière d'environnement. Il est considéré comme pionnier en matière de tri des déchets et d'impact énergétique. Il se distingue du magasin B en termes de lien avec les parties prenantes et de démarche de sensibilisation. En la matière, son cluster d'écoentreprises et son salon annuel « développement durable » font école et sont très souvent cités en exemple par le siège. En 2011, le magasin a produit son premier rapport RSE et a décidé de reconduire cette activité de *Reporting* tous les ans.

2. Définition de notre stratégie de recherche

Le contexte de notre étude empirique ayant été défini, il est désormais nécessaire d'en préciser la démarche méthodologique ainsi que les modalités de collecte des données. Dans une première sous-partie, nous montrerons pourquoi et comment notre étude s'inscrit dans une démarche de recherche-action (ou RA). Nous reviendrons d'abord sur les origines et les fondements théoriques de la RA ainsi que sur les nombreuses formes qu'elle revêt aujourd'hui. Sur la base de ces éléments de définition, nous préciserons ensuite à quelle(s) famille(s) de RA se rattache plus précisément notre recherche. Enfin, nous rendrons compte des implications d'une telle démarche en termes de responsabilité et d'éthique. Notre méthodologie de collecte des données fera l'objet d'une seconde sous-partie. Dans une première section, nous motiverons notre choix d'une méthodologie basée sur l'enquête et l'entretien, et en présenterons les facteurs clés de succès. Dans une seconde section, nous identifierons les six critères fondant notre stratégie d'échantillonnage – trois d'entre eux étant tirés de notre revue de la littérature (Cf. Chapitre 1). Dans une troisième et dernière section, nous définirons le niveau de structuration (semi-directif) et les séquences de notre guide d'entretien, et préciserons les pistes de recherche qui le sous-tendent.

2.1. Justification du choix de la recherche-action

L'objectif de cette sous-partie est de justifier notre choix de la recherche-action au regard de notre problématique et de notre étude empirique. Cela revient à définir les raisons qui nous amènent à souscrire au statut de « chercheur-acteur » défini par Lallé (2004). Pour ce dernier, la RA n'est pas seulement « *une recherche sur l'action mais une recherche dans l'action, une recherche transformative où le chercheur, participant à la vie de l'organisation, conçoit, met en œuvre, analyse, communique, diffuse les résultats obtenus tant à l'intérieur de l'organisation auprès des praticiens, qu'à l'extérieur en direction des milieux académiques* » (p. 46).

2.1.1. Fondements théoriques de la recherche-action

Selon Jouison-Laffitte (2009), la recherche-action peut être définie comme « *une démarche de recherche qualitative visant à résoudre un problème concret d'entreprise tout en contribuant à la production de connaissances scientifiques, grâce à l'action volontaire d'un chercheur dans une organisation ayant accepté son intervention. La résolution de ce problème passe par la mise en œuvre d'un changement dans l'organisation, lequel, selon la forme de recherche-action adoptée par le chercheur, suppose l'implication plus ou moins grande des membres de celle-ci* » (p. 1). De façon générale, nos travaux empruntent conjointement au management stratégique et à la gestion des ressources humaines (*stakeholders theory*, apprentissage organisationnel, management des compétences...) pour analyser, à l'échelle de l'entreprise, le processus appropriatif du pilier environnemental du développement durable. L'objet de notre étude n'étant ni quantifiable, ni mesurable (Krupicka et Drevetton, 2005), il nécessite d'être traité en profondeur et de façon qualitative. Pour présenter la notion de recherche-action, il apparaît nécessaire dans un premier temps d'en définir les origines, les influences et les différentes acceptions. Si elle est considérée par Capgras et *al.* (2011) comme la démarche qualitative la plus mobilisée de nos jours en sciences de gestion, elle n'en demeure pas moins protéiforme et complexe à mener.

2.1.1.1. Aux origines de la RA

Les travaux du psychologue Kurt Lewin (1946 et 1952) sont considérés comme fondateurs de la notion classique de recherche-action (*Classical Action Research*). Selon Liu (1992 ; p. 294 - 295), cette dernière est envisagée, au sens lewinien du terme, comme « *une démarche de recherche fondamentale dans les sciences de l'homme, qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche. Elle poursuit un objectif dual qui consiste à réussir un projet de changement délibéré et ce faisant, faire avancer les connaissances fondamentales dans les sciences de l'Homme. Elle s'appuie sur un travail conjoint entre toutes les personnes concernées. Elle se développe au sein d'un cadre éthique négocié et accepté par tous* ». Pour Lewin (1952), décrire un phénomène social n'est pas suffisant pour en saisir la globalité et la complexité. Comprendre nécessite d'agir sur le phénomène observé et donc de le transformer. En d'autres termes, l'observation est nécessaire mais pas suffisante : seule l'action permet d'aboutir à la compréhension d'une réalité sociale.

La recherche-action lewinienne stipule que l'intention de recherche est à la seule initiative du chercheur, qui en définit la problématique. L'organisation (définie dans la littérature comme un groupe d'usagers ou d'acteurs sociaux) acceptera le principe d'une intervention en son sein si la problématique qui lui a été soumise coïncide avec ses préoccupations managériales. De la même façon, le choix du protocole de recherche (méthodologie, modalités de collecte et d'analyse des données) dépend du chercheur. Pour autant, la caractéristique principale de la recherche-action lewinienne est que « *les auteurs de recherches et les acteurs sociaux se trouvent réciproquement impliqués : les acteurs dans la recherche et les auteurs dans l'action* » (Morin, 1985 ; p. 32).

Si l'apport de Lewin reste fondamental, soulignons que deux autres courants de pensée ont contribué à définir le cadre théorique de la RA. Le premier courant s'inscrit dans le prolongement des travaux de Lewin et a été développé par des chercheurs de l'institut de la clinique Tavistock (Londres). Ces derniers envisagent la RA comme une « *démarche thérapeutique de changement. La finalité de leur recherche est d'apporter une aide. Celle-ci est une ressource pour les acteurs de l'organisation qui doivent finalement être en mesure de résoudre les problèmes pour lesquels ils ont accepté l'intervention du scientifique (que les acteurs l'aient sollicité ou qu'il ait lui-même été à l'origine de la démarche* » (Jouison-Laffitte, 2009 ; p. 4). La démarche associe la volonté de changement d'une entreprise et l'intention de recherche du chercheur : le processus de recherche devient alors l'effet d'une co-construction (on parle alors de RA participative). Le rôle du chercheur-acteur diffère alors de celui défini par Lewin. Selon Liu (1992), il consiste à : « *définir les thèmes de recherche à partir de la situation vécue par la communauté, en association étroite avec les usagers ; réaliser à travers la recherche-action un processus d'apprentissage qui permette aux usagers de gouverner l'évolution de leur institution* » (p. 297).

Le second courant, dit de l'analyse institutionnelle, est le fruit de travaux menés par des psychologues à partir des années 1940 (Susman et Evered, 1978). Jouison (2008) souligne que ces derniers développent une démarche permettant aux acteurs d'une organisation de résoudre ses problèmes de façon autonome. Liu (1997 ; p. 39) observe que la recherche-action devient ici une « *voie de remise en cause radicale d'une institution par ses membres* ». La recherche-action peut-être alors qualifiée d'interne, puisque volonté de changement et intention de recherche sont l'apanage d'une seule communauté (sans intervention externe).

2.1.1.2. Caractéristiques communes et définitions de la RA

De nombreuses définitions existent aujourd'hui pour caractériser la notion de recherche-action. Si toutes assument l'héritage lewinien, elles peuvent s'en éloigner selon la nature ou le nombre d'étapes considérées comme essentielles à sa mise en œuvre. Quelle que soit la définition retenue et les variantes introduites dans la prochaine section, la recherche-action repose sur quatre dénominateurs communs :

- un temps d'immersion et d'implication long (et parfois considéré comme chronophage) pouvant aller jusqu'à plusieurs années. Selon Lallé (2004 ; p 57), ce temps correspond « à la durée nécessaire à l'accumulation de compétences pour les acteurs de l'organisation mais aussi pour le chercheur. [...] Le temps c'est aussi le rythme du changement et l'obligation, pour le chercheur-acteur, de concilier temps de la recherche et temps de l'organisation qui n'avancent pas forcément selon le même tempo ».
- une dimension processuelle débutant le plus souvent par une phase d'identification d'un problème concret posé à l'organisation.
- les acteurs sociaux participent (plus ou moins activement) au processus de recherche (Clem, 1993). La recherche-action est alors définie comme « *une science en situation* » (Albaladéjo et Casabianca, 1997a ; p 11).
- une double mission consistant à produire des connaissances scientifiques et à transformer l'organisation.

Le **tableau 33** propose plusieurs définitions de la recherche-action et en identifie les différentes étapes.

Auteur(s)	Définition	Étapes
Lewin (1946)	« Une démarche de recherche fondamentale dans les sciences de l'homme, qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche. Elle poursuit un objectif dual qui consiste à réussir un projet de changement délibéré et ce faisant, faire avancer les connaissances fondamentales dans les sciences de l'Homme. Elle s'appuie sur un travail conjoint entre toutes les personnes concernées » (Cité par Liu, 1992 ; p. 294-295).	<ul style="list-style-type: none"> (1) Planification (2) Action (3) Découverte de faits à propos de l'action
Susman et Evered (1978)	« La recherche action [...] génère des connaissances liées à une situation particulière et développant la capacité des membres d'une organisation à résoudre leurs problèmes par eux-mêmes » (p. 601)	<ul style="list-style-type: none"> (1) Diagnostiquer (2) Planifier l'action (3) Réalisation de l'action (4) Evaluer (5) Spécifier
Hult et Lennung (1980)	« La recherche action, simultanément, apporte une assistance dans la résolution d'un problème pratique et étend le savoir scientifique, tout en améliorant les compétences des acteurs, en étant réalisée de manière collaborative dans une situation immédiate en utilisant le feedback des données dans un processus cyclique visant à donner une compréhension accrue d'une situation sociale donnée, essentiellement applicable pour la compréhension des processus de changement dans les systèmes sociaux et entreprises au sein d'une structure éthique mutuellement acceptée » (p. 247, cité par Jouison, 2008 ; p. 167)	<ul style="list-style-type: none"> (1) Définition du problème (2) Planification de l'action (3) Mise en œuvre (4) Retour des données (5) Evaluation
Argyris et al. (1985)	« La recherche action repose sur cinq principes : elle implique des expériences de changement sur des problèmes réels ; elle suppose des cycles itératifs d'identification du problème, de planification, d'action et d'évaluation ; le changement envisagé implique une rééducation ; elle se produit dans une perspective démocratique ; elle contribue à la fois aux connaissances fondamentales en sciences sociales et à l'action en société dans la vie quotidienne » (p.8-9, cité par Jouison-Laffitte, 2009 ; p. 31)	<ul style="list-style-type: none"> (1) Identification du problème (2) Planification (3) Action (4) Evaluation
Stringer (1996)	« Il s'agit de procédés qui sont rigoureusement empiriques et réflexifs (interprétatifs), qui engagent les individus traditionnellement appelés "sujets" à être des participants actifs du processus de recherche et qui conduisent à des implications pratiques directement en lien avec les vies ou le travail des participants » (p. 6, cité par Jouison, 2008 ; p. 167)	<ul style="list-style-type: none"> (1) Regarder (2) Penser (3) Agir

Tableau 33. La recherche-action : définitions et étapes associées d'après Jouison (2008), Jouison-Laffitte (2009) et Liu (1992)

Quelle que soit la définition retenue et l'ordre des étapes identifiées, soulignons que la pluralité des approches est manifeste. Cette diversité suggère que la recherche-action n'est pas inféodée à une seule façon de collecter et d'analyser des données. En ce sens, elle doit être envisagée comme une « *famille de méthodes* » (Jouison-Laffitte, 2009 ; p. 5)

2.1.2. Analyse comparative des différentes formes de RA

Parmi les différents membres de la « famille », on trouve aux côtés de la RA lewinienne précédemment définie : la science-action (*Action Science* en anglais), la recherche intervention, la recherche ingénierique et les RA participante, militante et critique. La liste n'est pas exhaustive mais concerne les formes de RA parmi les plus fréquemment mobilisées en Sciences de Gestion. Si « *la diversité des approches et des contextes de recherche rendent complexes et risquées les comparaisons* » (Albaladejo et Casabianca, 1997b ; p. 127), nous essaierons de mettre en évidence leurs points communs et divergences.

2.1.2.1. Production de connaissances ou transformation de l'organisation ?

Allard-Poesi et Perret (2004) observent que si toutes les formes de RA ont en commun de produire des connaissances nouvelles et de transformer l'organisation, elles ne hiérarchisent pas de la même façon ces deux objectifs :

- « *s'agit-il avant tout de découvrir [ou de construire]⁷⁰ la réalité et les mécanismes potentiellement universels qui y sont à l'œuvre, conformément à l'idéal scientifique de Lewin ?* » (p.138). Dans ce cas précis, l'objectif de la recherche sera atteint quand seront produites des connaissances scientifiques actionnables par les acteurs sociaux.
- « *s'agit-il [...] de concevoir des connaissances avec les acteurs de terrain afin de contribuer à leur autonomisation [...] autrement dit de contribuer avant tout au changement social ?* » (p.138). Ici, il s'agit en premier lieu de transformer l'organisation grâce aux connaissances tirées du terrain.

⁷⁰ Cette mention renvoie à la sous-section 2.1.2.3 et à la distinction entre problématiques construite et traduite

A l'instar de la RA lewinienne, la science-action et la recherche-intervention ont pour objectif commun et prioritaire de produire des connaissances scientifiques. Si la visée transformative reste présente, elle n'est qu'un moyen pour parvenir à cette fin.

La science-action est une forme de RA qui assume une grande partie de l'héritage lewinien. Fondée par Argyris dans les années 80, la science-action se distingue toutefois de la recherche-action classique par l'attention portée à la dimension cognitive de l'organisation. Elle a ainsi pour objectif central « *de comprendre le processus d'apprentissage lui-même (visée compréhensive) [et] identifier les leviers pour rendre l'organisation apprenante (visée prescriptive)* » (Claret et al., 2004 ; p.47). Pour ce faire, elle mobilise la théorie des boucles d'apprentissage basée sur la distinction entre théories d'action épousées (déclaratives) et en usage (qui sont effectivement mobilisées par les acteurs). Selon Jouison-Laffitte (2009 ; p.6), la finalité de la science-action, « *en amenant l'organisation à changer, est de faire apparaître les résistances au changement au sein d'un groupe et de donner les moyens aux membres de l'organisation de les dépasser* » ;

La recherche-intervention (RI) est une démarche dont la proximité avec la recherche-action classique est parfois source de confusion. Si leurs objectifs sont communs, la première se distingue de la seconde en ce sens qu'elle implique une participation plus large des acteurs dans le processus de la recherche, dès la phase de conception de la problématique. Selon Hatchuel (1994 ; p. 70), « *l'intervention n'est pas seulement l'exploration d'un système mais la production de savoirs et de concepts qui permettent de penser les trajectoires dans lesquelles un collectif pourrait s'engager* ».

Contrairement aux trois précédentes, les démarches définies ci-dessous postulent que la transformation de l'organisation constitue l'objectif ultime de la RA.

La recherche ingénierique suppose que le chercheur endosse au sein l'organisation le rôle de l'ingénieur, « *avec l'objectif de travailler collectivement pour y identifier les problèmes et tenter d'y construire des solutions, en étant absolument persuadés que la mise en œuvre et l'évaluation de celles-ci à l'aune de leur « performance » fait partie intégrante de la question et qu'elle en est même certainement l'aspect central* » (Larrasquet et al., 2008 ; p. 33).

Selon les auteurs, cette obligation de résultats passe par une formalisation fondant le statut de « consultant-chercheur », la mission de ce dernier étant « *généralement consignée par l'écriture d'un cahier des charges et scellée par la signature d'un contrat* » (p. 33). Recherche ingénierique et recherche intervention sont souvent considérées dans la littérature comme deux formes de RA proches sinon identiques. Pourtant, l'obligation de résultats (sous forme de solutions performantes) à laquelle est soumise la première suggère qu'elle soit, contrairement à la seconde, d'abord animée par une visée transformative (ou d'utilité sociale) de l'organisation.

La recherche-action participante fonde sa spécificité sur le double rôle de « *sujet de recherche* » et de « *co-chercheur* » qu'elle confère aux acteurs sociaux (Argyris et Schön, 1989 ; p. 613). Le « *praticien* » est à la fois coproducteur des connaissances nécessaires pour changer l'organisation et acteur du changement. Il intervient en cours de phase de diagnostic, de définition et de déploiement du plan d'actions (Susman et Evered, 1978).

La recherche-action militante a d'abord pour finalité de provoquer une transformation de l'organisation. Selon Jouison-Laffitte (2009 ; p. 8), cette transformation induit, « *pour les acteurs engagés dans la recherche, une émancipation politique. L'objectif est de permettre aux acteurs de changer en les aidant à se dégager du joug du système sociopolitique dans lequel ils évoluent* ».

La recherche-action critique invite quant à elle les acteurs de l'organisation à adopter une posture autocritique et introspective. Celle-ci place l'organisation dans une situation d'apprenance et favorise sa transformation *via* la mise en évidence de ses succès et erreurs.

2.1.2.2. Quel niveau d'implication des acteurs ?

La sous-section précédente nous a permis d'identifier deux sous-familles de RA : celles ayant comme objectif ultime la production de connaissances (RA classique, science-action et RI) et celles considérant que la transformation de l'entreprise constitue la finalité de la RA (recherche ingénierique, RA participante, RA militante et RA critique). La mise en évidence de l'aspect collaboratif de certaines démarches nous amène à introduire un autre critère de différenciation : le niveau d'implication des deux protagonistes de la RA que sont le chercheur et les acteurs de l'organisation.

En 1978, Susman et Evered ont analysé le niveau d'implication du chercheur dans le cycle de la démarche et la nature de ses relations avec les acteurs de l'organisation ou « *système-client* » (p.588). Sur la base de ce critère, les auteurs distinguent quatre formes de RA : (1) la RA diagnostique : le chercheur n'est impliqué que dans l'évaluation d'une situation de crise préexistante (Koenig, 1997) ; (2) la RA empirique : le chercheur évalue les actions déjà déployées par l'organisation ; (3) la RA participante : le diagnostic et le plan d'action sont co-construits par le chercheur et le système-client ; (4) la RA expérimentale : chercheur et système-client interviennent conjointement dans l'ensemble des phases du cycle de la recherche. En dépit de sa valeur intrinsèque, il nous apparaît difficile de mobiliser ce critère pour justifier notre choix méthodologique (Cf. section suivante). Les formes de RA mobilisées par les auteurs ne reflètent en effet ni la complexité ni la diversité de la RA contemporaine. Appliqué aux démarches précédemment identifiées, sa valeur différenciatrice est contestable puisque l'implication du chercheur est toujours considérée comme forte. Dans ces conditions, toutes les démarches relèveraient de la recherche-action que Susman et Evered qualifient d'expérimentale.

A partir des travaux de White (1991), Pastorelli (2000) identifie trois niveaux d'implication des acteurs de l'organisation : « *le premier cas se limite à la mise en condition de l'organisation en vue d'une proposition tendant à la résolution du problème. Le deuxième intègre les acteurs dans le processus d'identification du problème, et dans l'acceptation ou le refus des solutions. Enfin, les recherches-actions participatives intègrent les acteurs, de la définition des projets jusqu'à la mise en place des actions* » (p. 97). Nous déduisons de cette typologie trois niveaux d'implication des acteurs sociaux que nous appliquons aux démarches définies dans cette section :

- le premier niveau est restreint en ce sens que l'intention de recherche, si elle répond à une problématique concrète de l'organisation, est à l'initiative du chercheur. Les phases de collecte et d'analyse des données relèvent de sa seule responsabilité. « *Le chercheur reste le maître de la recherche et en définit, seul, les modalités* » (Jouison-Laffitte, 2009 : p. 6). Il s'applique aux RA lewinienne et militante et à la science-action ;

- le deuxième niveau est élargi à la définition de la problématique et à la décision de suivre ou non les préconisations émises par le chercheur (Recherches intervention et ingénierique) ;
- nous qualifions le troisième niveau de total car les acteurs de l'organisation sont parties prenantes de l'ensemble du processus de recherche, ce qui leur confère le statut de co-chercheur (RA participante et critique).

2.1.2.3. Une vision déterminée ou autodéterminée de la problématique ?

Selon Allard-Poesi et Perret (2004), il existe une autre façon de catégoriser les différentes formes de RA, consistant à interroger le « conditionnement théorique » de la problématique. Le problème à résoudre s'inscrit-il dans une vision prédéterminée, c'est-à-dire traduite d'une théorie préexistante ? Au contraire, « *l'objectif est-il, conformément à la visée constructiviste, de construire une réalité nouvelle, émergente* » (p. 138) ?

Dans le premier cas, « *la définition du problème est principalement le fait d'une traduction d'un problème concret dans une problématique [...] prédéterminée. La vision et la visée du chercheur marquent alors de leur empreinte la représentation du problème à résoudre [...]* Le problème initial est transformé en une problématique théorique déterminée s'exprimant sous forme d'hypothèses que l'intervention permettra de soumettre à l'épreuve du test » (Allard-Poesi et Perret, 2004 ; p. 139-140). Sont concernées la RA lewinienne, la science-action et la RA militante.

Dans le second cas, la représentation du problème posé à l'organisation n'est pas marquée par la vision (ou parti-pris théorique) du chercheur. « *La réalité sociale est une construction qui s'élabore dans les interactions qu'entretiennent les individus entre eux et avec le monde qui les entoure. Dans ces processus, l'individu, loin d'être déterminé, est au moins en partie auteur de ses actions. Dans cette perspective, le problème à résoudre et le dispositif de recherche doivent être définis en grande partie par les acteurs eux-mêmes* » (Allard-Poesi et Perret, 2004 ; p. 143). Sont ici concernées la RI, la recherche ingénierique, la recherche-action participante et la recherche-action critique.

Transition

Le **tableau 34** présente de façon synthétique les différentes démarches RA que nous avons précédemment identifiées, au regard des trois critères que sont : le but ultime de la recherche (production de connaissances / transformation de l'entreprise) ; le niveau d'implication des acteurs de l'organisation (restreint, élargi ou total) ; la nature (déterminée ou autodéterminée) de la problématique.

Démarche	But principal	Niveau d'implication des acteurs sociaux	Nature de la problématique
RA classique	Production de connaissances scientifiques	Restreint	Déterminée
Science-action		Restreint	Déterminée
R. intervention		Elargi	Autodéterminée
R. ingénierique	Transformation de l'organisation	Elargi	Autodéterminée
RA participante		Total	Autodéterminée
RA militante		Restreint	Déterminée
RA critique		Total	Autodéterminée

Tableau 34. Comparaison des RA d'après Allard-Poesi et Perret (2004) et Jouison (2008)

2.1.3. Notre démarche : une RA singulière

Soulignons que la pluralité des approches identifiées ci-dessus est tout autant source de richesse que de dilemme pour le chercheur. En effet, ce dernier peut éprouver une certaine difficulté à s'approprier cette diversité d'approches pour choisir celle qui convient le mieux à son intention de recherche et à son terrain. L'objectif de cette section est de montrer en quoi notre recherche s'inscrit dans une démarche de RA, en nous positionnant par rapport aux différents éléments de définition proposés précédemment.

2.1.3.1. Une relation au terrain inscrite dans la durée et la confiance

Cette sous-section a pour objet de rappeler les origines et le contexte de notre collaboration avec les deux hypermarchés constituant notre terrain.

Elle précisera la durée sur laquelle nous les avons accompagnés dans leur démarche RSE et environnementale, et quelle a été la nature de nos missions en leur sein.

En 2008, le magasin B initiait un partenariat d'une année avec les chaires DD&RGO et E-CD⁷¹ de BeM Bordeaux Management School. Ces dernières ont, à cette occasion, mutualisé leurs compétences respectives pour répondre à la demande du magasin. Ce partenariat avait pour objectif d'accompagner le déploiement de la stratégie RSE du magasin. Plus précisément, il répondait à une attente de la part du système-client en termes de sensibilisation, de formation et de communication. Le partenariat prévoyait le cadre d'action suivant :

- la pré-sélection et le suivi opérationnel d'un stagiaire de l'Ecole. Ce dernier avait pour mission d'assister durant un an le responsable technique du magasin – celui-ci assumant en interne la responsabilité de la démarche RSE et environnementale. Dans le cadre de ce stage long, ont été réalisées plusieurs missions opérationnelles : diagnostic RSE, organisation d'une semaine DD, participation à l'élaboration du plan d'action. Notre rôle a consisté à accompagner l'étudiant dans ses missions et à rendre compte de l'état d'avancement de celles-ci à ses responsables « entreprise » (son tuteur de stage mais aussi le directeur général et le responsable RH) ;
- l'animation de séminaires et de groupes de travail à destination des salariés du magasin sur le thème « Développement Durable et RSE ». Au cours de l'année 2008-2009, plus de la moitié des 250 salariés ont assisté à ces séminaires d'une durée de deux heures, co-animés avec l'étudiante stagiaire de BeM et le responsable technique du magasin. Les objectifs pédagogiques de ce séminaire étaient : de définir les fondements théoriques du développement durable et les enjeux RSE appliqués à la grande distribution ; de replacer la stratégie du magasin dans un contexte général et sectoriel à partir d'éléments théoriques (*penser global*) ; d'engager un échange avec les participants et faire émerger des pistes d'action environnementales au niveau du magasin (*agir local*). La réalisation de cette mission a nécessité un temps de préparation en amont avec le stagiaire et son tuteur. Elle a également fait l'objet d'une restitution auprès des directions générale et RH du magasin.

⁷¹« DD et Responsabilité Globale des Organisations » et « E-Commerce et Distribution ».

En 2009, le contrat de recherche a été reconduit pour trois ans, sur la base des modalités précédemment décrites. Le volet « étudiants » a été renforcé puisque chaque année un groupe d'étudiants de la chaire DD&RGO est mis à contribution pour réaliser une mission complémentaire à celle du stagiaire et co-définie par le responsable technique du magasin⁷².

En 2010, le responsable technique du magasin B nous a convié à rencontrer son homologue du magasin M, à l'occasion du salon développement durable que ce dernier organise chaque année. C'est donc par l'intermédiaire du magasin B que la relation avec le magasin M a été contractualisée en janvier 2011. Signée pour une période de trois ans, la convention reprend les différentes modalités du partenariat avec le magasin B : pré-sélection et tutorat de stagiaire sur des missions RSE de longue durée ; formation / sensibilisation des salariés ; suivi de groupes d'étudiants sur des missions d'appui au stagiaire et au responsable RSE. Dans ce cadre, un groupe d'étudiants a réalisé en 2011 le premier rapport RSE du magasin⁷³. Un volet conférence a été ajouté au cahier des charges. Il concerne le cluster d'écoentreprises animé par le responsable technique du magasin et prévoit l'organisation et la co-animation d'une réunion en son sein, avec la participation de la délégation régionale de l'ADEME en Aquitaine.

Les éléments de contexte présentés ci-dessus nous permettent de justifier en partie notre choix méthodologique, puisque l'immersion prolongée du chercheur constitue l'une des caractéristiques de la RA. Or, nos travaux s'inscrivent dans un double partenariat sur le long terme (respectivement quatre ans et dix-huit mois pour les magasins B et M). Les échanges téléphoniques et électroniques ont été fréquents et les visites sur site régulières. Sans compter la phase de collecte de données intervenue entre juin et octobre 2011⁷⁴, notre mission d'accompagnement a donné lieu à une quinzaine de visites au sein du magasin B (en comptant le suivi de stages et d'étudiants mais aussi les journées de formation) et à sept visites au sein du magasin M (suivi groupes étudiants, salon DD).

⁷² A titre d'illustration, un groupe de quatre étudiants a été chargé d'élaborer en 2012 des affichages en sortie de caisse et sur les parkings (abris à chariot). Le contenu des supports a mis en avant des témoignages de fournisseurs locaux et de salariés sur leurs pratiques RSE et environnementales.

⁷³ Le rapport, diffusé sur le site internet d'Auchan France, a été identifié par la direction DD de l'enseigne comme une bonne pratique. Un nouveau groupe d'étudiants a été mobilisé pour rédiger le rapport DD 2012.

⁷⁴ Nous y reviendrons dans la troisième sous-partie consacrée aux modalités de collecte des données.

Le facteur temps est d'autant plus nécessaire à la conduite d'une RA qu'il permet au chercheur de travailler avec les acteurs de l'organisation dans un climat de confiance. Nous avons pu constater *in situ* que ce dernier était essentiel pour susciter l'adhésion des acteurs de l'organisation et les impliquer dans la recherche.

2.1.3.2. L'identification du problème comme facteur déclencheur de la RA

A ce stade de notre développement, il est utile de rappeler que le contexte d'intervention au sein du magasin B différait de celui du magasin M. Pour le premier, la contractualisation intervenait moins de six mois après la formalisation et le lancement de la démarche RSE. Pour le second, il s'agissait d'intégrer un dispositif RSE existant depuis 1999 et reconnu comme pilote à l'échelle nationale. En dépit de cette différence, les deux hypermarchés partageaient les mêmes objectifs :

- ancrer leur démarche RSE dans un processus de sensibilisation et de formation en interne. Dans les deux cas, le contenu initial de notre mission ne portait pas sur le volet technique du développement durable et de son pilier environnemental (réduction des dépenses en eau et énergie, tri des déchets...). Les savoir-faire existaient déjà en interne, tant au niveau local (service technique) que national – les magasins pouvant solliciter à tout instant un conseil auprès de la direction DD du siège de l'enseigne ;
- renforcer la dimension *stakeholders* de leur positionnement stratégique RSE. BeM Bordeaux Management School, établissement de formation supérieur représenté par les chaires DD&RGO et E-CD, devenait *de facto* une partie prenante externe du magasin. Sa vocation étant de former des managers, elle constituait pour les magasins un gisement potentiel en termes de recrutement. Ainsi, le volet stage du partenariat, au-delà de sa dimension opérationnelle, répondait à un enjeu d'identification d'étudiants *employables* à l'issue de leur cursus scolaire.

C'est donc pour répondre à ces deux objectifs qu'ont été engagées les actions de sensibilisation et d'accompagnement pédagogique définies dans les conventions de partenariat. Leur déploiement correspond à la phase d'incubation de notre recherche, durant laquelle nous avons identifié, chemin faisant, le problème auquel étaient confrontés les deux magasins.

Faire appel à des prestataires externes pour bénéficier de nouvelles compétences est en effet révélateur d'un manque de ressources et de compétences en interne. Si le responsable technique de chaque hypermarché assume théoriquement la responsabilité d'animer la démarche RSE, il n'en continue pas moins d'exercer sa fonction initiale de technicien. Cette remarque est également valable pour les salariés participant aux groupes de travail dédiés à la RSE. Ainsi, la volonté d'ouverture des deux magasins aux compétences externes de BEM peut être considérée comme un *paradoxe managérial*.

Face au problème de manque de ressources et de compétences internes - et plutôt que de créer un poste entièrement dédié à la mission d'animation et sensibilisation RSE, les deux directions générales ont opté pour une solution consistant à :

- « sous-traiter » une partie de la démarche. Ce choix relève d'un arbitrage budgétaire qui peut avoir des conséquences en termes d'efficacité et de continuité de la démarche. Concernant plus spécifiquement le volet « stage » du contrat, trois limites sont identifiées : (1) quelles que soient ses qualités, un étudiant apprenant ne remplace jamais un salarié expérimenté et maîtrisant son environnement professionnel. Le temps que le stagiaire consacre à découvrir le magasin et ses métiers est perdu pour la mission proprement dite ; (2) le *turn-over* de stagiaires rend nécessaire, à chaque changement d'étudiant, de transmettre l'héritage de la mission (état d'avancement et projets à venir). L'expérience montre que cette transmission ne s'opère jamais sans déperdition ; (3) à l'issue du stage, les connaissances *actionnées* par l'étudiant ne sont que partiellement capitalisées par le magasin.
- mobiliser l'ensemble du personnel pour faire vivre la démarche RSE et contribuer à sa dynamique. Or, cet appel à sollicitation renvoie inmanquablement à des enjeux d'implication : les salariés sont-ils d'accord pour se mobiliser en faveur d'une démarche RSE ? Adhérent-ils suffisamment aux objectifs et valeurs de celle-ci pour vouloir répondre massivement à cet *ordre de mobilisation générale* ? Y sont-ils préparés ? En d'autres termes, ont-ils les compétences requises pour adopter une attitude participative et proactive en matière de RSE ?

Parallèlement à l'identification du problème susmentionné, la phase d'incubation nous a également permis de vérifier *in situ* que le secteur de la grande distribution était fortement marqué par la nouvelle donne sociétale en générale et environnementale en particulier.

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons montré que le secteur de la grande distribution était fortement exposé et réactif (en termes de réponse stratégique) aux enjeux environnementaux. Ce niveau d'exposition et de réactivité se retrouvait pleinement à l'échelle des magasins B et M. Précisons que cette phase d'identification et de délimitation du problème a été réalisée en interaction avec les acteurs des deux hypermarchés, *via* des échanges formels et informels. Cette remarque est importante car elle souligne le rôle actif que les acteurs sociaux ont joué dans la formulation de notre problématique.

2.1.3.3. Une problématique axée sur la création de connaissances actionnables

Une fois le problème identifié, une première intention de recherche a été élaborée et proposée en juin 2011 aux deux magasins. Une phase de concertation et de négociation a été initiée avec les acteurs sociaux⁷⁵, durant laquelle :

- le principe d'une recherche simultanée et croisée a été accepté par les deux magasins. Cet accord enrichit indéniablement notre recherche puisqu'il lui confère une dimension multi-site. Par ailleurs, il illustre le lien de proximité et de confiance unissant les deux magasins, chacun acceptant que ses pratiques fassent l'objet d'une analyse comparative ;
- le contenu et le périmètre de la problématique ont été validés ; si la notion d'appropriation répondait pleinement aux attentes des deux magasins, il a fallu justifier du fait que l'enjeu environnemental constituait un périmètre pertinent. Pour ce faire, nous nous sommes appuyé sur les résultats de l'étude ADEME démontrant la forte exposition du secteur à cet enjeu ;
- les modalités de mise en œuvre ont été définies : méthode de l'entretien semi-directif ; choix des profils « métier » à interviewer ; planning des entretiens.

A l'issue de cette concertation, deux temps d'intervention ont été définis.

⁷⁵ Cette phase de concertation a été menée séparément dans les deux magasins, avec le directeur général, le responsable technique et le responsable RH.

Le premier (phase descriptive) consiste à définir et diagnostiquer le processus appropriatif de la démarche environnementale des deux magasins ; en analysant les modes de pilotage et de management de la démarche environnementale (les personnes ressources impliquées, les outils de gestion mobilisés, les valeurs véhiculées) ; en évaluant l'incidence sur le personnel des dispositifs de formation, de sensibilisation et de communication notamment mis en œuvre dans le cadre des conventions de recherche ; en appréciant le niveau d'adhésion des salariés aux valeurs et objectifs portés par la démarche RSE ; en identifiant les compétences mobilisées et le processus d'apprentissage dans lequel elles s'inscrivent. Sur la base des éléments identifiés lors de la phase descriptive, un second temps (phase prescriptive) consiste à produire des connaissances scientifiques actionnables, c'est-à-dire susceptibles de renforcer le processus appropriatif des démarches environnementales.

La formulation et la nature de notre problématique appellent deux commentaires permettant de définir nos travaux à l'aune des deux critères (finalité et vision de la recherche) identifiées par Allard-Poesi et Perret (2004) dans la précédente section.

Concernant le premier critère, on retrouve très explicitement dans notre intention de recherche les deux visées (élaboration de connaissances et transformation de l'organisation) caractéristiques de la démarche RA. Sa formulation souligne que notre démarche a pour finalité de produire des connaissances génériques et actionnables. En ce sens, elle peut être assimilée à la recherche-intervention, durant laquelle le chercheur fait un « *détour scientifique* » pour « *conceptualiser sur la base des matériaux recueillis* » (Savall et al. ; 2004, cité par Jouison-Laffitte, 2009 ; p. 6). Notre ambition est d'élaborer les connaissances nécessaires pour identifier et qualifier un processus appropriatif circonscrit au pilier environnemental et appliqué à deux magasins du secteur de la grande distribution. Il s'agit de garantir le caractère générique des connaissances produites, c'est-à-dire l'ensemble « *des propriétés qui sont considérées comme essentielles pour caractériser le phénomène étudié* » (Avenier, 2009 ; p. 14). Pour autant, les connaissances produites doivent être suffisamment compréhensibles pour être perçues comme utilisables par les acteurs sociaux. Leur utilité « sociétale » (en référence au pilier environnemental de la RSE et à la notion de responsabilité sociétale du chercheur⁷⁶) devra être manifeste et se traduire en termes de préconisations actionnables (dispositifs appropriatifs).

⁷⁶ Cette notion sera traitée dans la section suivante.

De ce point de vue, notre démarche s'apparente à la recherche ingénierique définie par Larrasquet et *al.* (2008). Cette remarque nous conduit à inscrire notre recherche dans une perspective constructiviste, dans la mesure où elle vise « à proposer des outils d'aide à la décision [...] Les observations ne peuvent donc être indépendantes des acteurs qui produisent la réalité observée. La validité de la recherche sera appréciée en regard d'un critère d'efficacité. Les connaissances à produire seront validées en fonction de leur utilité et de leur pertinence par rapport au projet de l'entreprise » (Dupriez et van der Linden, 2009 ; p. 11)

Concernant le second critère, la dimension cognitive de l'appropriation impose d'interroger les processus d'apprentissage individuel et collectif qui la sous-tendent. A cet égard, notre recherche s'apparente en partie à la science-action définie par Argyris et *al.* (1985). Leur théorie des boucles d'apprentissage organisationnel constitue une référence incontournable que nous mobiliserons pour présenter nos résultats et formuler des préconisations. En ce sens, notre problématique est déterminée par une théorie préexistante. Pour autant, le fait que de notre recherche soit justement centrée sur la notion d'appropriation lui confère également un caractère autodéterminé. Nous avons montré dans notre revue de littérature qu'un processus appropriatif ne se résume pas au seul enjeu de l'apprentissage – aussi important soit-il. Il est suffisamment complexe pour être abordé de façon ouverte, *a fortiori* quand il est appliqué à l'enjeu environnemental dans un contexte sectoriel spécifique (la grande distribution). En d'autres termes, la théorie de l'apprentissage organisationnel est nécessaire mais pas suffisante pour atteindre nos objectifs de recherche. Elle nécessite d'être confrontée aux paradigmes émergents que sont le développement durable et la RSE, et d'être croisée avec la théorie des parties prenantes mais aussi des ressources.

Nous avons souligné dans notre revue de littérature que la notion d'appropriation appliquée à notre terrain impose que l'on définisse la nature et le niveau de criticité d'une compétence environnementale. Cette question étant peu traitée à ce jour dans la littérature, il nous appartient d'y répondre au contact et en interaction avec les acteurs sociaux. Nous considérons ainsi que la réalité du phénomène appropriatif appliqué au pilier environnemental de la RSE n'est pas écrite. Elle nécessite d'être construite en lien avec les acteurs sociaux. Notre recherche ne peut donc s'inscrire dans une perspective positiviste consistant à confirmer ou infirmer une théorie sur la base d'hypothèses testées sur le terrain.

Elle relève davantage de l'exploration hybride consistant « à *procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche* » (Thietart et al., 2007 ; p. 72). Les mêmes auteurs (p.72) précisent également que « *le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas.* »

2.1.3.4. Une démarche singulière en mode « action-recherche »

L'exercice visant à justifier un choix méthodologique est tout autant nécessaire que difficile. Il impose au chercheur de *reconstituer la scène de recherche*, permettant ainsi au lecteur d'évaluer la cohérence et la rigueur du chemin de la connaissance parcouru. Ce faisant, il s'agit d'éviter l'écueil du *story telling* consistant à tordre la réalité pour légitimer *a posteriori* la démarche. Conscient de cette difficulté, nous avons essayé de montrer :

- l'appartenance de notre démarche à la famille de la recherche-action. A cet égard, trois arguments peuvent être avancés : elle s'inscrit dans la durée ; elle a pour double vocation d'élaborer des connaissances et de construire des outils d'aide à la décision ; la phase d'identification de la problématique a été menée en interaction avec les acteurs sociaux.
- la singularité de notre démarche. Au vu de notre problématique et du contexte de notre recherche, il nous est difficile de rattacher notre démarche à l'une des sept RA précédemment identifiées. Si elle relève de la science-action dans sa volonté d'étudier le processus d'apprentissage organisationnel des deux hypermarchés, elle partage également la visée scientifique de la recherche-intervention et la visée transformative de la recherche ingénierique.

Or, hiérarchiser ces deux objectifs comme le proposent Allard-Poesi et Perret (2004) ne nous paraît pas possible en l'état. Cette singularité méthodologique se manifeste également dans la dimension processuelle de notre démarche, que l'on peut représenter de la façon suivante (**Figure 10**) :

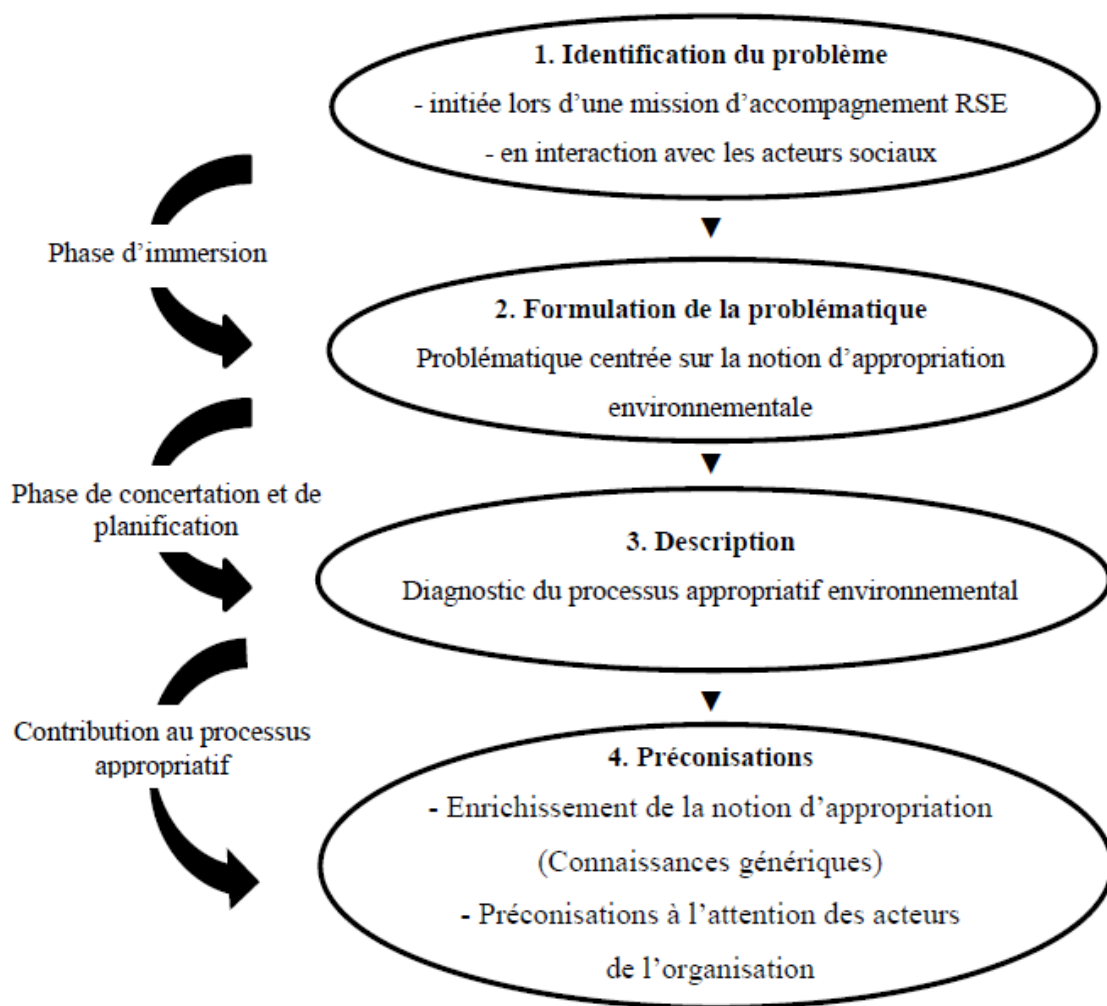


Figure 10. La dimension processuelle de notre recherche-action

La **figure 10** souligne la façon dont nous avons adapté la démarche RA au contexte et au déroulement de notre recherche. Cette adaptation est souhaitable selon Jouison-Laffitte (2008) et rendue possible par la grande malléabilité de la démarche (Braa et *al.*, 2004). Ainsi, la spécificité de notre recherche réside dans le fait que :

- la phase d'immersion de la recherche est une phase active durant laquelle nous avons effectivement contribué au processus appropriatif *via* des sessions de sensibilisation et l'élaboration de rapports RSE. Contrairement aux processus identifiés dans le **tableau 33**, une partie de l'action a précédé la recherche, ce qui nous amène à envisager notre démarche sous l'angle d'une *action-recherche*.

- une autre séquence active intervient lors de la phase de collecte des données. Nous montrerons, dans le chapitre consacré à l'analyse des résultats et la formulation de préconisations, que la phase d'entretien est partie prenante de l'appropriation, en déclenchant chez l'interviewé un processus réflexif sur son rapport à la démarche environnementale. L'entretien est à la fois un moyen de collecter des données sur l'appropriation et un vecteur d'appropriation.

Transition

En conclusion de cette sous-partie, nous souhaiterions souligner l'effet contaminant de la notion d'appropriation sur notre manière de chercher. La nature et les implications cognitives de notre objet de recherche nous conduisent à envisager nos travaux comme un processus appropriatif des *règles du jeu doctoral*, d'une thématique et des théories qui la fondent, d'une méthodologie et d'une relation au terrain. A cet égard, et indépendamment de sa pertinence, la singularité de notre démarche témoigne du processus d'assimilation et d'adaptation propre à toute appropriation. Ce processus d'incorporation s'applique également aux responsabilités qui nous incombent en tant que chercheur, et qui feront l'objet de la prochaine section.

2.1.4. Recherche-action, éthique et responsabilité

Royer (2011 ; p. 66) souligne que la responsabilité du chercheur peut être définie « *comme le fait de répondre de ses actes de recherche, comme de ses non-actes* » [...] *Elle porte donc sur les conséquences des actions du chercheur dans le cadre de sa profession et diffère ainsi notamment de la morale qui porte essentiellement sur les intentions plus que les conséquences et qui n'est pas limitée au cadre de l'exercice de sa profession* ». Envisagée de la sorte, la responsabilité du chercheur relève d'une éthique : appliquée à un métier et à un contexte d'intervention particuliers (Singer, 1997) ; conséquentialiste (ou téléologique), c'est-à-dire jugeant la valeur d'un comportement à l'aune de ses conséquences prévisibles. Elle est également a-spatiale et a-temporelle⁷⁷, puisqu'elle s'exerce, à l'instar de la RSE, « *ici et là, aujourd'hui et demain* » (Bergadaà, 2004 ; p. 69).

⁷⁷ Les termes d'a-spatialité et d'a-temporalité renvoient au premier chapitre de notre revue de littérature consacré à la généalogie du développement durable et de la RSE.

2.1.4.1. Les trois niveaux de responsabilité du chercheur

Le premier niveau s'exerce vis-à-vis de la communauté scientifique à laquelle le chercheur appartient. Ce dernier est ainsi responsable de la qualité et de la fiabilité des connaissances qu'il produit, ce qui implique notamment « *de bannir la tricherie et le plagiat qui ne remplissent pas les critères de validité et de nouveauté* » (Royer, 2011 ; p. 67). Le second niveau concerne la relation aux acteurs sociaux de la recherche. Cette dernière est particulièrement importante dans le cas d'une recherche-action, puisque les membres de l'organisation sont, comme nous l'avons vu, partie prenante du processus et des résultats de la recherche. Dans ces conditions, il importe que le chercheur co-construise avec ces derniers une relation basée sur un consentement éclairé : définition claire et précise des objectifs et des modalités de mise œuvre de la recherche ; respect du niveau de confidentialité attendu par les acteurs sociaux ; transparence quant aux modalités de valorisation des résultats. Le troisième et dernier niveau d'implication invite le chercheur à assumer la responsabilité sociétale de ses travaux, en questionnant l'utilité sociétale des connaissances qu'il a produites. Observons que cette implication sociétale du chercheur est encore aujourd'hui largement débattue. Ses partisans considèrent que le chercheur a le devoir de réfléchir aux conséquences (positives ou négatives) de ses travaux et à l'utilisation qui peut en être faite par les acteurs de la société. Dans cette conception élargie de la responsabilité sociétale du chercheur (RSC), science et conscience sont ainsi organiquement liées (Larrasquet et *al.*, 2008). Ses détracteurs, en revanche, postulent que le chercheur n'est pas responsable de la récupération ou du détournement éventuels de ses résultats par la société : sa responsabilité s'arrête à la seule production de connaissances.

Au regard de notre contexte de recherche, ces trois niveaux de responsabilité appellent quatre commentaires :

(1) Nous souscrivons sans réserve aux deux premiers niveaux d'implication susnommés. Il est évident que la légitimité de notre recherche repose :

- sur notre capacité à respecter à la lettre les règles du jeu doctoral commises par nos pairs. Dans ce cas précis, notre responsabilité prend la forme d'un engagement à ne pas déroger aux exigences de la profession que nous souhaitons embrasser ;

- sur le degré de confiance et de transparence caractérisant notre relation aux acteurs sociaux (les dirigeants et salariés des deux hypermarchés).

(2) Le choix de notre problématique et la spécificité de notre recherche-action nous conduisent à rallier la bannière des tenants de la RSC. Force est de constater que les missions professionnelles et les travaux de recherche⁷⁸ que nous menons depuis dix ans sont centrés autour de la RSE et ont pour finalité commune de contribuer à l'intégration du développement durable dans la société, en agissant directement sur l'entreprise et ses acteurs. Cette finalité procède de la notion de durabilité faible consistant à considérer l'entreprise et ses acteurs comme les principaux vecteurs du virus de la responsabilité économique, sociale et environnementale. Dans le cas présent, le choix de centrer notre problématique autour du processus appropriatif environnemental est motivé par le dessein de favoriser l'ancrage du développement durable au sein des agents économiques de la société. Comment, dans ces conditions, ne pas engager une réflexion sur l'utilité sociétale de notre recherche ?

(3) La dimension réflexive que nous attribuons à nos travaux est considérée, selon Schön (1987), comme essentielle dans toute activité de recherche. Appliquée aux sciences de gestion et à leur démarche praxéologique⁷⁹, elle s'avère opportune puisque le chercheur « *doit être capable d'analyser l'effet de son action sur l'organisation qu'il souhaite transformer pour comprendre notamment l'incidence de son activité propre sur les résultats qu'il observe* » (De La Ville et Drevet, 2010 ; p.19). Argyris et Schön (1978) ont également montré que la réflexivité était l'une des spécificités de la triple boucle, impliquant un apprentissage sur sa propre façon d'apprendre (*learning about learning*). La dimension réflexive est donc constitutive de notre processus de recherche : elle fait référence aux travaux consacrés à l'appropriation, celle-ci reposant pour partie sur la notion d'apprentissage individuel et collectif.

⁷⁸ Nous faisons ici référence à notre fonction de coordinateur de la démarche RSE de BEM, aux enseignements (formations initiale et continue) que nous dispensons sur les thèmes de l'éthique et de la RSE, aux articles publiés depuis quatre ans ainsi qu'à l'étude ADEME et à nos recherches en cours.

⁷⁹ Au sens où Lhotellier et Saint-Arnaud (1994 ; p. 95) l'entendent : « *une démarche construite (visée, méthode, processus) d'autonomisation et de conscientisation de l'agir (à tous les niveaux d'interaction sociale) dans son histoire, dans ses pratiques quotidiennes, dans ses processus de changement et dans ses conséquences* ».

Elle donne également du sens à notre recherche, cette dernière étant en soi un processus appropriatif supposant l'apprentissage d'une méthodologie, d'une problématique (et de la littérature qui lui est consacrée) et d'un terrain (ses acteurs sociaux et le contexte d'intervention). Elle participe de notre responsabilité sociétale en interrogeant non seulement la validité des connaissances produites et leur incidence sur notre terrain, mais aussi la contribution de nos travaux à l'intégration de la RSE dans la société.

(4) D'un point de vue épistémologique, envisager notre responsabilité sous un angle réflexif et sociétal nous détourne de la perspective positiviste, « où le chercheur est extérieur à la réalité qu'il étudie et n'est donc pas responsable de l'utilisation des connaissances qu'il a produites » (Royer, déjà cité, p 70). Notre posture relève ainsi de l'épistémologie constructiviste, dans laquelle le chercheur « perturbe le milieu auquel il s'intéresse [...] et ceci d'autant plus qu'il intervient dans ce milieu avec une intention éthique, exprimée habituellement en termes de responsabilité sociale, et qu'il va donc essayer d'influencer le fonctionnement de l'entreprise dans le sens qu'il estime souhaitable » (Larrasquet et al., 2008 ; p. 36). En d'autres termes, le chercheur et son terrain sont non seulement parties prenantes du processus de recherche mais aussi « encastrés » (au sens où Granovetter l'entend) dans la société. Il convient donc de reconnaître et d'assumer le fait que tous trois s'influencent mutuellement.

2.1.4.2. L'interrelation des trois niveaux de responsabilité du chercheur-acteur

Dans la précédente sous-section, nous avons souligné que l'éthique du chercheur était de nature conséquentialiste et qu'elle se déclinait sous la forme de trois niveaux de responsabilité : vis-à-vis de la communauté académique, des entreprises et de la société en général (RSC). On retrouve explicitement ces trois niveaux dans la Charte Européenne du Chercheur (élaborée en 2005 par la Commission Européenne), dont il convient d'interroger la finalité : fait-elle office, à l'instar du serment d'Hippocrate, de code déontologique ? Est-elle une feuille de route que le chercheur doit adapter aux circonstances particulières de sa recherche ? Notre conviction est qu'elle relève d'abord de la seconde hypothèse. Certes, elle prescrit aux chercheurs⁸⁰ certaines règles de conduite en matière de transparence, d'exploitation des résultats et de vulgarisation à des fins pédagogiques...

⁸⁰ Indépendamment de leur champ disciplinaire et de leur réflexion épistémologique

Elle n'a pourtant pas valeur de code déontologique, puisque elle reste source de dissensus au sein de la communauté académique (s'agissant plus précisément de la responsabilité sociétale du chercheur). L'éthique du chercheur ne peut être réduite à une liste d'*impératifs catégoriques* (au sens kantien du terme) puisque chaque situation de recherche est par définition unique – tout comme le sont l'auteur et le contexte de mise en œuvre⁸¹. Cette singularité nous amène à considérer les trois niveaux de la responsabilité du chercheur comme le point de départ de toute réflexion, et non comme son point final. En d'autres termes, elle implique d'étudier, dans une logique réflexive, les spécificités de chaque situation de recherche pour mieux en révéler les enjeux éthiques.

En faisant nôtre cette exigence de réflexivité, nous avons mis en évidence le fait que les trois niveaux de responsabilité précédemment identifiés étaient reliés les uns aux autres et pouvaient être source de dilemme, comme l'illustre la question de la valorisation des résultats de la recherche. S'il est en effet prévu que ces derniers fassent l'objet de travaux académiques (articles, ouvrages, communications), ils sont également susceptibles d'être capitalisés dans d'autres contextes professionnels, au sein de magasins qui sont potentiellement des concurrents directs des hypermarchés de notre terrain. Ces derniers, si cette hypothèse se révélait exacte, ne jouiraient *de facto* que d'une exclusivité relative et temporaire des résultats qu'ils ont pourtant co-construits. En d'autres termes et si nos préconisations s'avéraient innovantes d'un point de vue organisationnel, les bénéfiques en termes d'avantage compétitif qu'ils en tireraient ne pourraient être que provisoires. Ce constat est d'autant plus pertinent que le secteur de la grande distribution est fortement exposé à l'enjeu environnemental et marqué par un contexte concurrentiel qualifié d'affrontement. Est-ce, dans ce cas précis, se comporter de façon irresponsable vis-à-vis des acteurs sociaux (second niveau de responsabilité) que de ne pas leur garantir la jouissance exclusive des résultats de la recherche ? A notre avis, ce comportement est justifiable d'un point de vue éthique car il relève à la fois :

⁸¹ « [...] Celui qui juge encore : "dans ce cas chacun devait agir ainsi", n'est pas avancé de trois pas dans la connaissance de soi : autrement il saurait qu'il n'y a pas d'actions semblables et qu'il ne peut pas y en avoir ; - que toute action qui a été exécutée l'a été d'une façon tout à fait unique et non reproductible, qu'il en sera ainsi de toute action future [...] ». De notre point de vue, cette démonstration faite par Nietzsche (Le Gai Savoir, 1882 ; chapitre 4, paragraphe 335) de l'unicité de chaque action vaut également pour chaque activité de recherche.

- de notre responsabilité vis-à-vis de la communauté académique (premier niveau). En effet, vouloir vérifier le caractère transférable des résultats issus de nos travaux avec les deux magasins participe de l'exigence de validité externe de la recherche ;
- de notre responsabilité sociétale (troisième niveau). Si l'objectif de nos travaux est de produire des connaissances actionnables pour les deux hypermarchés de notre terrain, nous considérons également qu'il est de notre devoir de chercheur de les promouvoir le plus largement possible dans la société. Ce devoir de dissémination vaut également pour les autres acteurs de la grande distribution.

2.1.4.3. Le statut de chercheur-acteur : entre implication et distanciation

Si l'exemple précédent montre combien la notion de responsabilité est complexe à saisir pour le chercheur-acteur, il interroge également la nature et la qualité de sa relation au terrain. Cette dernière ne doit jamais s'instaurer au détriment de l'éthique de la recherche sous peine de compromettre la validité des résultats (Pastorelli, 2000). Ce questionnement est essentiel quand il s'applique à une recherche comme la nôtre. Quelle « distance de sécurité » le chercheur-acteur doit-il observer pour concilier interaction avec le terrain (considérée par Girin [1986] comme essentielle) et indépendance ? Plane (1999 ; p. 48) propose de renoncer au « *mythe de la neutralité du chercheur-intervenant* ». Ce renoncement nous est apparu inéluctable au fur et à mesure que nous nouions avec les acteurs des deux magasins une relation de confiance et de proximité. Si nous étions resté sur une position d'impartialité, notre questionnement sur l'appropriation aurait probablement été moins abouti. Dès lors, comment aurions-nous pu l'identifier comme objet de recherche ? Comment aurions-nous pu convaincre nos interlocuteurs de son importance ? Par ailleurs, notre implication a eu comme effet miroir de favoriser l'implication des acteurs sociaux dans la recherche. Pour autant, confiance et proximité ne signifient pas collusion avec les acteurs sociaux ni allégeance au terrain. Comme le souligne Jouison-Laffitte (2009 ; p.11), « *le chercheur peut s'autoriser à participer, sans oublier pour autant sa position apparemment intermédiaire entre son statut de chercheur, qu'il est avant tout, et celui d'intervenant. Le chercheur doit revêtir une certaine aptitude à composer avec cette position ambivalente appelant une certaine maturité pour garder la maîtrise de son projet de recherche* ».

Si conserver le contrôle de sa recherche revient à faire preuve de discernement et de distanciation, cela implique également de ne pas verser dans le *consulting*. Selon Martensson et Lee (2004), le chercheur-acteur se distingue du consultant en ce sens que : la légitimité de son intervention au sein de l'organisation repose sur des compétences académiques ; la qualité de ses travaux repose non seulement sur des critères de performance fixés par les acteurs sociaux mais aussi sur des critères scientifiques ; ses résultats (préconisations ou outils de gestion) doivent présenter un intérêt ne se limitant pas au seul cadre d'intervention de la recherche⁸² ; enfin, Pastorelli (2000) souligne que « [...] *le chercheur, lui, n'arrive pas avec une grille de lecture que son impératif de rentabilité lui impose de vendre à l'organisation. Cela peut conduire les consultants à proposer un diagnostic non pas en fonction des symptômes, mais en fonction de la thérapeutique qu'ils ont à vendre* » (p. 99).

Ce risque de confusion entre statut de chercheur et de consultant était élevé au regard du contexte et de la chronologie de notre RA. Cette dernière n'est-elle pas intervenue alors même que nous menions au sein des deux magasins une mission d'accompagnement stratégique et de formation ? Cette mission contractualisée n'a-t-elle pas constitué la phase d'incubation de notre recherche, grâce à laquelle nous avons identifié et formalisé notre problématique ? Deux arguments nous amènent à penser que nous avons su prévenir ce risque de confusion des genres :

- si, comme nous venons de le rappeler, notre RA s'inscrit dans le prolongement d'une activité assimilable à celle d'un formateur-consultant, elle n'y est pas formellement rattachée. Elle ne s'est pas traduite par un avenant aux conventions signées avec les deux hypermarchés et n'a fait l'objet d'aucune rémunération spécifique. Ceci nous a permis d'assumer notre statut de chercheur-acteur, en conciliant, tout au long du processus, implication et indépendance vis-à-vis du terrain ;
- cette séparation des rôles et des missions a été pleinement assimilée par nos interlocuteurs. Ces derniers n'ont en effet jamais revendiqué un droit de contrôle sur notre façon de mener les travaux et d'en présenter les résultats. De la même façon, ils n'ont jamais revendiqué un droit de propriété sur les préconisations formulées à l'issue de la recherche.

⁸² Rappelons que c'est au nom de cet intérêt supérieur que notre objectif de diffuser nos résultats à d'autres magasins du secteur est éthiquement responsable.

Conclusion de sous-partie

A l'issue de ce développement consacré à notre démarche de recherche, il apparaît nécessaire d'en résumer les différentes étapes.

(1) Nous sommes revenus sur la genèse de la RA et en avons identifié les éléments fondateurs : temporalité, dimensions processuelle et interactive, double visée (production de connaissances scientifiques et visée transformative de l'organisation).

(2) Au-delà des quatre dénominateurs communs susmentionnés, nous avons montré que la RA était une « *famille de méthodes* » nombreuse, au sein de laquelle coexistaient les sept variantes que nous avons choisies de confronter. Cette analyse comparative a permis de mettre en évidence leurs points communs et divergences, sur la base de trois critères : la finalité, le niveau d'implication des acteurs sociaux et la nature de la problématique.

(3) Nous nous sommes attaché à démontrer l'appartenance de notre démarche à la famille RA, tout en identifiant les singularités qui la fondent. L'une d'entre elles traduit le fait qu'une partie de l'action (missions d'accompagnement stratégique et de formation au sein des deux hypermarchés) a précédé la recherche. S'il nous a semblé pertinent d'intégrer cette « phase d'incubation » au processus, c'est qu'elle nous a permis d'appréhender le contexte de notre intervention et de formaliser notre problématique. Par ailleurs, les observations qui en découlent ont été mobilisées dans la phase d'analyse des résultats et de formulation des préconisations.

(4) Enfin, nous avons rendu compte de l'état d'avancement de notre réflexion éthique : en définissant notre responsabilité de chercheur vis-à-vis de la communauté académique, des acteurs sociaux et de la société en général ; en justifiant notre positionnement épistémologique - ce dernier consistant à renoncer au « *mythe de la neutralité du chercheur* » tout en assumant un devoir de réflexivité, de distanciation et d'indépendance.

La responsabilité du chercheur-acteur consiste, en dernier ressort, à interroger la pertinence de la méthodologie retenue et la valeur des résultats obtenus. Eden et Huxham (1999) ont élaboré une *check-list* composée de 15 critères d'évaluation – six d'entre eux nous permettant plus spécifiquement de mesurer le degré d'appartenance de notre démarche à la famille RA. Le **tableau 35** illustre la façon dont nous avons renseigné, tout au long de cette sous-partie, chacun des six critères.

Critère	Application à notre démarche
1. Un projet de recherche basé sur une ou plusieurs théories	Notre problématique, centrée sur le processus appropriatif du pilier environnemental dans la grande distribution, repose sur plusieurs théories (ressources et compétences, apprentissage organisationnel, parties prenantes) et paradigmes émergents (DD, RSE). Pour autant, nous considérons que la théorie de l'appropriation reste à construire.
2. Une visée transformative de l'organisation	Notre volonté de changement organisationnel apparaît explicitement dans notre intention de recherche : nous nous sommes en effet fixé comme objectif de produire des connaissances actionnables pour et par les deux hypermarchés de notre terrain.
3. Un objectif de transférabilité des connaissances et des outils à d'autres contextes terrain	Si notre recherche doit être évaluée à l'aune des spécificités de son contexte d'intervention, l'une de ses finalités consiste à produire des résultats dont le principe générique puisse être dupliqué à d'autres enseignes du secteur de la grande distribution, mais aussi et plus généralement à d'autres secteurs d'activité.
4. Une double composante descriptive et prescriptive répondant aux attentes des acteurs sociaux	Notre <i>design</i> de recherche est conçu : pour diagnostiquer le processus d'appropriation environnemental des deux magasins étudiés ; pour formuler des préconisations visant à le renforcer et à le pérenniser.
5. Une dimension processuelle	Les différentes phases de notre démarche ont été décrites et illustrées dans la sous-section 2.1.3.4. (Figure 10). La singularité de notre processus de recherche réside dans le fait qu'une partie de l'action a précédé la recherche, constituant ainsi une phase d'immersion et « d'appropriation » de la problématique.
6. Utilité sociale de la recherche	Par notre engagement assumé en faveur de la RSE et du DD, notre responsabilité sociétale de chercheur consiste à diffuser, le plus largement possible, les résultats de nos travaux. Faire de l'appropriation notre cœur de problématique revient ainsi à considérer l'humain (plus que la technique) comme le centre de gravité d'une démarche environnementale.

Tableau 35. Evaluation de notre démarche au regard des six critères proposés par Eden et Huxham (1999)

Davison et *al.* (2004) considèrent que la RA doit s'inscrire dans une relation d'échange, de transparence et de lucidité. Chercheur et acteurs sociaux doivent non seulement s'entendre sur ses objectifs et ses modalités de mise en œuvre, mais également envisager qu'elle puisse ne pas aboutir. Ils doivent assumer le risque de voir échouer l'objectif initial de transformation de l'organisation, ce qui suppose de connaître et d'accepter les enjeux, les limites et les incertitudes de la démarche. Quelle que soit sa rigueur et la pertinence de ses préconisations, il est toujours possible que le chercheur se heurte à un « *statu quo organisationnel* » (p. 70) trahissant l'incapacité de l'entreprise à accepter le changement.

Même dans ce cas précis, soulignons que l'apport de la RA reste substantiel puisqu'elle aura permis de mettre à jour ce dysfonctionnement organisationnel. Cette remarque nous conforte dans l'idée que la recherche-action est un processus réflexif d'apprentissage – y compris par l'échec.

2.2. Dispositif d'enquête et modalités de collecte des données

La précédente sous-partie nous a permis de montrer en quoi notre démarche (notre contexte d'intervention mais aussi notre problématique) relevait de la recherche-action. Nous en avons également souligné les fondements et singularités méthodologiques mais aussi les enjeux épistémologiques et éthiques. Le développement présent a pour objectif de détailler notre protocole de recherche, en présentant les modalités de collecte des données primaires. Nous verrons, dans le prochain chapitre, comment celles-ci contribuent à l'élaboration de connaissances actionnables (préconisations pour les deux hypermarchés de notre terrain) et génériques. Dans une première section, nous définirons notre méthodologie qualitative basée sur l'enquête et l'entretien en la replaçant d'abord dans une démarche de triangulation avec d'autres matériaux de recherche (données tirées de l'observation et données secondaires), puis en identifiant et en appliquant ses enjeux en termes de proximité et de confiance. Dans une deuxième section, nous justifierons notre stratégie d'échantillonnage au regard d'apports théoriques tirés de notre revue de littérature. La présentation du guide d'entretien fera l'objet d'une troisième section : nous définirons son niveau de structuration (semi-directif) et détaillerons le contenu de ses différentes parties (ou séquences) au regard de nos orientations de recherche.

2.2.1. Présentation de notre dispositif d'enquête

Selon Van Maanen (1974 ; cité par Usunier et *al.*, 2007 ; p. 139), les méthodes qualitatives constituent « *un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale être en accord avec le sens, et non pas décrire la fréquence, de certains phénomènes qui se produisent plus ou moins naturellement dans le monde social* ».

Cette quête de sens nous paraît tout à fait correspondre à notre recherche, dont l'objectif, indépendamment du terrain et de l'enjeu environnemental, est de qualifier et de comprendre cet objet de recherche complexe et mal identifié qu'est l'appropriation.

2.2.1.1. L'entretien au cœur d'un dispositif de triangulation

Parmi tous les instruments de recherche que comptent les méthodes qualitatives⁸³, deux d'entre eux ont été retenus pour collecter les données primaires de notre enquête : l'entretien individuel et l'observation dite d'implication discontinue.

Le premier fournit le matériau de recherche le plus abondant et le plus significatif pour notre recherche et nous permet de remonter à la source de l'appropriation, en approchant directement ses acteurs et ses sujets, c'est-à-dire les salariés des deux hypermarchés étudiés. De ce point de vue, il constitue le moyen privilégié de répondre aux questions suivantes : comment le processus appropriatif se manifeste-t-il *in situ* ? Comment se traduit-il au travers de discours et de comportements individuels ? Comment est-il verbalisé en termes d'implication, d'adhésion à des valeurs et à une culture organisationnelles ?

Le second instrument relève d'une des techniques de l'observation participante et a pour objectif de collecter des données complémentaires à celles des entretiens. Dans le cadre de notre recherche, cette observation revêt la forme d'une « *implication discontinue* » (Usunier et *al.*, 2007 ; p. 163) puisque notre présence sur le terrain n'a pas été permanente, contrairement à celle du chercheur-employé. Les données complémentaires tirées de notre « *observation flottante* » (Evrard et *al.*, 2000, cité par Thietart et *al.*, 2007 ; p. 245) ont été collectées d'une part durant les visites sur site et les sessions d'entretien et d'autre part lors des sessions de sensibilisation à la RSE et au développement durable (réalisées en 2009 au sein du magasin B). L'observation a porté sur l'accueil (plus ou moins favorable) que les salariés nous ont réservé et sur l'intérêt (qualité d'écoute, réceptivité) que notre étude a suscité. Elle concerne également le « climat environnemental et social » des deux magasins : écocistes en situation (tri des déchets en rayon, en ligne de caisse ou en salle de pause), qualité de la relation entre salariés, rapports hiérarchiques, codes vestimentaires et langagiers (tutoiement)... Tous ces éléments nous ont permis de nous familiariser avec la grande distribution et d'interroger plus spécifiquement la culture et les valeurs véhiculées par les deux hypermarchés.

⁸³ Interview, incident critique, grille d'analyse, techniques projectives, analyse de protocoles, *focus group*, cartes cognitives, observation participante...

Si les données collectées durant les entretiens constituent le cœur de notre analyse, elles s'insèrent dans un dispositif de triangulation plus large. Ce dernier mobilise le fruit de nos observations *in situ* mais aussi les données secondaires tirées de notre étude ADEME et de documents internes (rapport RSE enseigne et magasin, newsletters, rapports de stage, travaux de groupe étudiants)⁸⁴. Rappelons qu'une partie d'entre elles ont été mobilisées dans la première partie consacrée à la présentation de la grande distribution mais aussi de l'enseigne Auchan et des deux hypermarchés étudiés.

Cette diversité de supports d'information est essentielle à la crédibilité de la recherche qualitative. Leur triangulation implique également un retour des analyses aux acteurs sociaux, « *afin de voir si ces résultats leur semblent plausibles et si l'analyse n'a pas conduit à une déformation des données de départ [...]* » (Gavard-Perret et al., 2008 ; p. 273). Dans le cadre de notre recherche-action, la production de connaissances actionnables rend nécessaire ce retour.

2.2.1.2. Une relation de confiance et de proximité entre investigateur et répondants

Selon Gavard-Perret et al. (2008 ; p. 89), l'entretien individuel se caractérise par « *une rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale : les données sont donc coproduites. Par ailleurs, ces données se fondent sur des représentations stockées en mémoire du répondant ; elles sont donc reconstruites* ». La qualité de l'échange entre interviewer (investigateur) et interviewé (sujet) constituant l'un des facteurs clés de succès de l'enquête, le chercheur-acteur doit veiller à instaurer un climat de confiance :

⁸⁴ Nous avons initialement projeté d'enrichir ce dispositif de triangulation par des données tirées d'une enquête quantitative réalisée dans les deux magasins par un groupe d'étudiants, en juillet 2011. Le questionnaire, composé d'une demi-douzaine de questions, avait pour objectif de mesurer le niveau d'adhésion des salariés à la démarche environnementale de leur hypermarché. Cette option n'a finalement pas été retenue, et ce pour deux raisons. La première est liée au mode d'échantillonnage du questionnaire, que nous avons considéré comme non conforme aux critères d'une recherche doctorale. En d'autres termes, rien ne garantissait la représentativité statistique des répondants. La seconde raison découle de la première et concerne les résultats de l'enquête, jugés peu significatifs au regard de notre objectif de compréhension et d'évaluation en profondeur du processus appropriatif.

- en maîtrisant l'environnement et le contexte de son étude. Usunier et *al.* (2007 ; p. 145) précisent que le chercheur « *doit s'assurer une bonne connaissance de l'entreprise, en relisant au préalable les derniers rapports annuels, en passant en revue des annonces d'emploi récentes, ou des articles consacrées par la presse à cette entreprise* ». Concernant notre enquête, le fait d'avoir mené une étude sectorielle (ADEME) sur la grande distribution et d'être intervenu depuis plusieurs années au sein des deux magasins nous a permis d'acquérir une connaissance approfondie du terrain.
- en favorisant l'interaction sociale. Le fait que notre recherche-action se soit inscrite dans le sillage d'une convention de partenariat a eu un impact très positif en termes de relation avec les acteurs sociaux. La fréquence de nos visites sur site (au titre de formateur-consultant mais aussi de responsable pédagogique) nous a en effet permis d'inscrire notre présence dans la durée et d'être identifié par la plupart des salariés des deux magasins. Il est important de souligner qu'avant même le début de l'enquête, nous connaissions (ne serait-ce que pour les avoir salués et nous être présenté à eux) les deux tiers des répondants. Nous jouissions donc, au moment des entretiens, du statut (privilegié) d'intervenant « familial », c'est-à-dire durablement associé à la démarche RSE et environnementale des deux magasins. Nous sommes conscients du fait que sans ce statut, nous aurions eu des difficultés à nous débarrasser de l'étiquette -froide et distante- de « chercheur » et de « spécialiste du DD et de l'environnement » ;
- en amenant « *les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée* » (Thietart et *al.*, 2007 ; p. 241). Autrement dit, l'entretien implique de la part du chercheur d'adopter un comportement facilitant l'interaction et propice à l'expression. Freyssinet-Domingeon (1997 ; p. 149) souligne que ce rôle de facilitateur est fondé sur l'aptitude de l'investigateur à faire preuve d'empathie vis-à-vis du répondant, en percevant « *avec justesse son cadre de référence sans projections ni identifications parasites* ». L'empathie implique de ne pas juger le discours de l'interlocuteur, ni d'en évaluer l'importance a priori. Le chercheur doit donc adopter une attitude à la fois bienveillante et impartiale ;

- en proposant aux répondants un cadre d'interview à la fois neutre et familier. Pour répondre à cette double exigence, la totalité de nos entretiens se sont déroulés en face-à-face et sur site : soit dans une salle de réunion située dans le bâtiment réservé aux fonctions administratives, soit dans un bureau vacant. Dans les deux cas, cette disposition en mode huis-clos a permis aux répondants de prendre de la distance vis-à-vis de leurs tâches quotidiennes et de leur environnement professionnel immédiat, et d'échapper au regard et aux sollicitations de leurs collègues⁸⁵. De cette façon, nous avons pu capter leur attention durant toute la durée de l'entretien, et ce malgré quelques interruptions liées aux inévitables sonneries de téléphone portable ;

Au vu de la profusion et de la richesse des données collectées, nous estimons que l'objectif de nouer avec les répondants une relation de confiance et de proximité a globalement été atteint. Notre réponse aux quatre enjeux susmentionnés (connaissance du terrain, interaction sociale, empathie et cadre d'interview) nous amène à percevoir notre rôle de chercheur comme celui d'un allié « *avisé et compatissant* » (Thietart et al., 2007 ; p. 256). Cette relation de confiance et de proximité nous a également permis de dépasser d'éventuelles réticences liées à l'enregistrement des entretiens et à l'usage du dictaphone. Garantir l'anonymisation des données a été d'autant moins difficile à faire valoir que nous avons déjà fait nos preuves en la matière, à l'occasion d'échanges informels ou de sessions de sensibilisation. Soulignons que l'enjeu d'anonymisation des données relève pleinement de la responsabilité éthique du chercheur. Quelles que soient la vigilance et l'honnêteté de ce dernier, Usunier et al. (2007 ; p. 149) observent que « *les managers savent deviner quelles informations ont déjà été obtenues par l'intervieweur, et de qui il les a obtenues* ». Il est donc primordial que l'investigateur anticipe les préjudices que pourraient subir les répondants suite à la divulgation involontaire d'informations dérangeantes ou contraires aux attentes des managers. Dans le cas de notre enquête, ce risque est d'autant plus avéré que nous travaillons sur un échantillon volontairement restreint de répondants (Cf. sous-section suivante). Ces derniers ayant notamment été choisis pour la fonction qu'ils exercent dans le magasin, notre devoir de confidentialité s'est particulièrement appliqué aux données et résultats orientés « métier ».

⁸⁵ A l'exception des cadres dirigeants, la plupart des répondants n'ont pas de bureau personnel et partagent leur espace de travail : *open space* pour le personnel administratif (comptabilité, RH, services techniques) et commercial (chefs de secteurs) ; rayons, zone d'entrepôt et lignes de caisse pour le personnel en magasin

2.2.2. Stratégie d'échantillonnage

Selon Miles et Huberman (2003 ; p.59), « *l'échantillonnage est crucial pour l'analyse future des données [...] Les chercheurs qualitatifs travaillent habituellement avec des petits échantillons de personnes, nichés dans leur contexte et étudiés en profondeur - à la différence de chercheurs quantitatifs qui recherchent de multiples cas décontextualisés et visent une représentation statistique* ». Selon les mêmes auteurs, les échantillons qualitatifs sont orientés plutôt qu'aléatoires. Ils impliquent de définir le périmètre de l'étude⁸⁶ et de rechercher une « *représentativité théorique* » (p. 60) en définissant les paramètres de l'échantillonnage. Dans notre premier chapitre consacré à la revue de littérature, nous avons souligné le fait que le processus appropriatif concernait non seulement les responsables d'une démarche environnementale (personnes ressources) mais aussi l'ensemble des salariés. Il était donc nécessaire que notre échantillon :

- inclue les personnes ressources des écostratégies étudiées. Dans notre revue de littérature, plusieurs « fonctions vitales » du processus appropriatif ont été identifiées : celle du dirigeant (Audet, 2004 ; Dechamp et *al.*, 2006 ; Habhab-Rave Saida, 2008 ; Poussing, 2008 ; Rasolofo-Distler, 2010) ; celle du responsable RH et des animateurs de la démarche environnementale (Baret, 2009 ; Baret et Petit, 2010 ; Grimand et Vandangeon-Derumez ; 2010) ;
- soit représentatif de la diversité des missions exercées au sein des deux hypermarchés : fonctions techniques (maintenance), administratives (comptabilité, RH), opérationnelles (« relation client » au sens large du terme), commerciales et d'encadrement. Ce paramètre est important car il permet d'interroger des salariés dont le degré d'exposition à l'enjeu environnemental n'est pas le même. Il permet également d'apprécier, quel que soit le niveau de responsabilité du salarié, sa contribution à l'écostratégie et ses cibles d'implication (Brasseur et Mzabi, 2003 ; Baret, 2009 ; Eline, 2009)

⁸⁶ L'échantillonnage multi-sites (magasins B et M) a pour finalité de renforcer la robustesse de nos résultats en conférant à notre analyse une dimension comparative.

- reflète l'organisation hiérarchique des magasins (employé, agent de maîtrise, cadre, direction). Ce paramètre nous paraissait opportun à mobiliser pour observer un lien éventuel entre niveau de responsabilité et niveau d'appropriation. Par exemple, quel est le rôle et l'importance du manager dans le processus appropriatif de la démarche environnementale (Cummins et Worley 2005 ; Tremblay et *al.*, 2005) ?

A l'issue de la phase d'échantillonnage, douze « cas » (Miles et Huberman, 2010) ont été retenus pour chaque hypermarché, soit un total de 24 entretiens. Le **tableau 36** rend compte de la structuration de notre échantillon au regard des trois paramètres identifiés ci-dessus.

Fonction	Statut	Magasin B	Magasin M
Responsable magasin	Dirigeant	1	1
DRH	Cadre supérieur ⁸⁷	1	1
RETM (Responsable technique)	Cadre supérieur	1	1
Chef de secteur alimentaire	Cadre supérieur		1
Chef de secteur non alimentaire	Cadre supérieur	1	1
Manager de rayon alimentaire	Cadre intermédiaire	1	1
Manager de rayon non alimentaire	Cadre intermédiaire	1	1
Second de rayon alimentaire	Agent de maîtrise	1	1
Employé de rayon alimentaire	Employé	1	1
Employé de rayon non alimentaire	Employé	1	1 ⁸⁸
Réceptionneur logistique	Employé	1	
Hôtesse de caisse	Employé	1	1
Hôtesse d'accueil	Employé	1	1

Tableau 36. Structuration de l'échantillon par magasin

⁸⁷ Les dénominations « cadre supérieur » et « cadre intermédiaire » sont introduites ici pour illustrer les différences de niveau hiérarchique entre DRH, RETM et chefs de secteur d'une part, et chefs de rayon d'autre part. Ces derniers sont sous la responsabilité d'un chef de secteur et ne sont pas membres, contrairement aux trois autres, du comité de direction. Pour autant, leur statut de manager est tout à fait justifié puisqu'ils gèrent une équipe d'employés (parmi lesquels un second de rayon).

⁸⁸ Avant d'exercer la fonction d'employé de rayon non alimentaire, le répondant a été durant cinq ans réceptionneur logistique. L'entretien a donc permis d'interroger simultanément les deux fonctions.

Le tableau appelle quatre commentaires concernant notre échantillon :

- dix fonctions (treize en introduisant la distinction alimentaire / non alimentaire) sont représentées. Parmi ces fonctions, figurent notamment celles considérées comme clés dans le processus appropriatif ;
- les entretiens reflètent la structuration hiérarchique des magasins : deux dirigeants ; sept cadres supérieurs (deux responsables techniques, deux DRH et trois chefs de secteurs) ; quatre cadres intermédiaires (deux chefs de rayon alimentaire et deux chefs de rayon non alimentaire) ; deux agents de maîtrise (seconds de rayon non alimentaire) ; neuf employés (deux employés de rayon alimentaire, un employé de rayon non alimentaire, un réceptionneur, un employé de rayon non alimentaire ayant exercé la fonction de réceptionneur, quatre hôtesse de caisse et d'accueil) ;
- sur l'ensemble des deux magasins, soulignons que l'effet miroir que nous avons souhaité donner à notre échantillon n'est pas parfait. L'asymétrie constatée porte sur le nombre de chefs de secteurs interrogés (deux pour le magasin M, un pour le magasin B). Néanmoins, le déséquilibre qu'elle introduit ayant été partiellement amorti⁸⁹, elle reste suffisamment marginale pour ne pas compromettre l'orientation multi-site et donc comparative de notre échantillon ;
- la répartition entre fonctions liées à l'alimentaire et au non-alimentaire est importante à considérer au regard du contexte de la grande distribution et de notre problématique. En effet, nous supposons que l'exposition environnementale des salariés peut varier selon la nature du rayon et des produits commercialisés.

⁸⁹ Comme nous l'avons déjà précisé, les journées d'entretien au sein du magasin M ont été programmées avec le concours du responsable technique. La complexité de cette planification réside dans le fait qu'il a fallu, pour fixer les dates d'entretien, identifier les disponibilités communes des répondants. Or ces dernières étaient non seulement difficilement compatibles au vu de l'hétérogénéité des rythmes de travail (horaires, jours de congés, formation, créneaux horaires non libérables car liés à des missions devant être réalisées à heure fixe...) mais aussi ne correspondaient pas nécessairement aux miennes. L'asymétrie dont il est ici question trouve son origine dans l'annulation tardive d'un entretien (celui du réceptionneur en arrêt maladie). Devant l'impossibilité de reprogrammer une autre session d'entretien ou d'attendre le rétablissement du répondant pressenti, le responsable technique et moi-même avons décidé : de mobiliser un répondant présent qui avait quitté six mois auparavant sa fonction de réceptionneur pour exercer celle d'employé de rayon ; de profiter du créneau libéré pour interviewer un chef de secteur alimentaire.

Parallèlement aux critères renseignés dans le précédent tableau, nous avons pris soin, à l'échelle des deux hypermarchés, de construire un échantillon dans lequel des niveaux d'ancienneté différents soient représentés. Il nous paraissait en effet opportun de distinguer les salariés ayant participé à la mise en œuvre de la démarche environnementale de ceux dont la prise de fonction était postérieure au lancement de la démarche. *In fine*, nous souhaitions avoir la latitude d'interroger le lien entre ancienneté et appropriation. Autrement dit, le fait d'avoir vécu la démarche environnementale comme un changement organisationnel ou de la vivre comme un fait accompli influe-t-il sur le processus appropriatif individuel ?

Nous avons également veillé à ce que les membres des comités (ou groupes) environnement ne soient pas surreprésentés dans l'échantillon (5 répondants sur 24). Si cette précaution n'avait pas été prise, notre enquête aurait présenté un biais : en termes de cohérence de l'analyse, notre objectif de recherche supposant d'interroger des salariés dont l'implication dans la démarche environnementale n'est pas forcément exemplaire.

Dans cette section, six critères ont donc été mobilisés pour définir notre échantillon : (1) personnes ressources, (2) diversité en termes de fonction et (3) de statut, (4) périmètre alimentaire / non alimentaire, (5) niveau d'ancienneté (6) et appartenance au groupe environnement. Les trois premiers sont tirés de notre revue de littérature et relèvent d'une stratégie de type « *représentativité théorique* ». Celle-ci cherche, « *à trouver des exemples d'un construit théorique et ainsi à élaborer ce construit et à l'examiner* » (Miles et Huberman, 2010 ; p. 60). Les critères 4, 5 et 6 ont été ajoutés pour pallier l'absence de données permettant de distinguer *a priori* les cas extrêmes des cas typiques⁹⁰ : le spectre de notre échantillon, par nature restreint, se devait d'être le plus large possible.

2.2.3. Présentation du guide d'entretien

Lors de la phase préparatoire de l'enquête, il est essentiel de définir le degré de structuration des entretiens devant être menés.

⁹⁰ Les cas extrêmes « *permettent l'apprentissage à partir de manifestations inhabituelles du phénomène étudié* », les cas typiques soulignant « *ce qui relève de la norme ou de la moyenne* » (Miles et Huberman, 2010 ; p. 60),

On distingue trois formes d'entretien (directif, non directif et semi-directif) suivant « *l'attitude plus ou moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet* » (Thietart, 2011 ; p. 241).

2.2.3.1. Structuration et séquençage du guide d'entretien

L'attitude directive relevant moins de l'entretien que du questionnaire (Usunier et *al.*, 2007 ; Thietart, 2011), notre choix s'est porté sur l'entretien semi-directif. Pour ce dernier, et à l'instar de l'entretien non-directif, le rôle du chercheur consiste essentiellement à faciliter la production de données discursives. Sa spécificité réside dans le fait que sa non-directivité n'est que relative, puisqu'elle est balisée par un guide (ou canevas) d'entretien. Celui-ci constitue une feuille de route suffisamment souple pour être enrichie et/ou modifiée au cours de l'échange avec le répondant ou pour que l'ordre des questions soit bouleversé si l'interviewé anticipe l'une d'entre elles.

Notre guide d'entretien est structuré en six séquences : (A) fonction et ancienneté du répondant ; (B) éco-sensibilité du répondant (à titre personnel et privé) ; (C) connaissance de la démarche environnementale du magasin (enjeux sectoriels, actions déployées, pilotage) ; (D) rôle du répondant et niveau d'implication dans la démarche ; (E) éco-sensibilisation / (in)formation environnementale ; (F) valorisation et reconnaissance. Chaque séquence est déclinée en une série de questions (**tableau 37**).

<p>Séquence A <i>Fonction et ancienneté du répondant</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelle fonction occupez-vous dans l'entreprise ? 2. Depuis quand l'exercez-vous ? 3. Depuis combien d'années travaillez-vous dans ce magasin ?
<p>Séquence B <i>Eco-sensibilité du répondant</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Que pensez-vous de l'environnement de façon générale ? 5. Quelles actions mettez-vous en œuvre à titre personnel ?
<p>Séquence C <i>Niveau de connaissance de la démarche environnementale (enjeux, actions, pilotage)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Quels sont les enjeux environnementaux du secteur de la grande distribution ? 7. Pouvez-vous me parler de la démarche environnementale du magasin ? 8. Comment cette démarche est-elle mise en œuvre en interne ? 9. Qui décide des objectifs et des actions à mettre en œuvre ? 10. Comment la démarche du magasin s'accorde-t-elle avec la stratégie environnementale de l'enseigne ? 11. Quels changements a-t-elle entraînés en interne ? 12. Des personnes externes au magasin participent-elles à la mise en œuvre de la démarche du magasin ?
<p>Séquence D <i>Rôle et niveau d'engagement dans la démarche</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 13. Quel regard portez-vous sur la démarche environnementale du magasin ? 14. Quel rôle jouez-vous dans cette démarche ? 15. Dans quelle mesure votre travail a-t-il évolué suite à la mise en œuvre de cette démarche ? 16. Comment qualifieriez-vous cette évolution ? 17. Comment participez-vous à la définition de la démarche ? 18. Quelles sont les personnes (internes / externes) avec lesquelles vous travaillez dans le cadre de la démarche ?
<p>Séquence E <i>Eco-sensibilisation / (in)formation environnementale</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 19. Pouvez-vous me citer des actions de sensibilisation environnementale déployées par le magasin ? 20. Comment êtes-vous informé des actions et résultats de la démarche ? 21. Vous a-t-on proposé de suivre des formations environnementales ? 22. Vous a-t-on parlé de la démarche environnementale lors de votre entretien de recrutement ?
<p>Séquence F <i>Valorisation / Reconnaissance</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 23. Dans quelle mesure l'environnement fait-il partie de vos objectifs individuels ? 24. Qu'est-ce que cela vous apporte de participer à la démarche du magasin ?

Tableau 37. Un guide d'entretien structuré en six séquences et vingt-quatre questions

2.2.3.2. Relances et perspectives de recherche

L'objectif de cette sous-section est de préciser les orientations de recherche ayant contribué à l'élaboration des six séquences identifiées dans le guide d'entretien (**Tableau 37**). Ces orientations s'expriment également au travers des relances que nous avons formulées pour certaines questions.

La séquence A est essentiellement introductive et informative, elle a pour fonction de libérer la parole du répondant en l'engageant sur un terrain connu – son métier et plus généralement sa trajectoire professionnelle. Les cinq autres séquences entendent traiter plus spécifiquement de la notion d'appropriation (sans que celle-ci soit pour autant citée de façon explicite durant l'entretien). Pour certaines questions, des relances (**Tableaux 39-42**) ont été formulées « *pour améliorer la précision de la réponse de l'interviewé* » (Usunier et al., 2007 ; p. 147).

Les questions de la séquence B cherchent à évaluer le degré de sensibilité environnementale des répondants et la façon dont elle se manifeste en dehors du magasin, au niveau personnel et domestique. Quelles valeurs sous-tendent cette prise de conscience (ou cette absence de prise de conscience) ? Quelles actions concrètes peuvent y être associées ? Nous sommes conscients du fait que ces questions d'ordre privé présentent le risque d'être perçues comme déplacées ou intrusives. Elles offrent cependant l'opportunité d'établir le lien (s'il s'avère pertinent) entre sensibilité et comportements extra-professionnels et professionnels, en soulevant les questions suivantes : l'engagement des salariés dans la démarche est-elle d'autant plus importante que leur sensibilité environnementale est développée ? La distinction entre sphères privée et professionnelle n'est-elle pas *inappropriée* en matière d'environnement, ce dernier relevant par essence d'un enjeu sociétal et donc a-spatial ? L'engagement extra-professionnel des salariés a-t-il des conséquences positives ou négatives sur leur engagement dans l'organisation ? Le salarié est-il partie prenante du processus appropriatif de la démarche environnementale du magasin ?

La séquence C s'intéresse au niveau de connaissances des répondants quant à la démarche environnementale du magasin. Ont-ils conscience de ses objectifs, des valeurs qu'elle sous-tend et de ses enjeux stratégiques (rentabilité, avantage compétitif dans un contexte concurrentiel marqué par une logique d'affrontement à l'échelle du secteur) ?

Connaissent-ils les parties prenantes internes et externes impliquées (animateur, personnes ressources, salariés, enseigne, consultants extérieurs) ? Ont-ils une idée précise de sa traduction en termes de valeurs, d'outils et de processus ? Il s'agit de vérifier si l'appropriation environnementale n'est pas soumise à une obligation de connaissances minimale. Si ces dernières sont autant de clés de compréhension de la démarche, le fait de les maîtriser ou non influe-t-il sur le niveau d'adhésion et d'implication des salariés ? Cette séquence étant particulièrement dense, plusieurs relances ont été formulées (Cf. **Tableau 38**).

Questions	Relances
Quels sont les enjeux environnementaux du secteur de la grande distribution ?	- <i>quels en sont les principaux enjeux ?</i> - <i>à votre avis, les enseignes sont-elles aujourd'hui toutes impliquées dans l'environnement ?</i>
Pouvez-vous me parler de la démarche environnementale du magasin ?	- <i>quelle est votre vision globale de la démarche</i> - <i>quels en sont les objectifs ?</i> - <i>quels en sont les principes ou grandes lignes ?</i> - <i>à qui s'adresse-t-elle ?</i> - <i>quelles en sont les actions principales ?</i>
Qui décide des objectifs et des actions à mettre en œuvre ?	- <i>qui sont le ou les responsables ?</i>
Comment cette démarche est-elle mise en œuvre en interne ?	- <i>quels sont les services et métiers du magasin impliqués ?</i> - <i>quelles sont les « personnes ressources » en interne</i>
Comment la démarche du magasin s'accorde-t-elle avec la stratégie environnementale de l'enseigne ?	- <i>quelle est la marge de manœuvre du magasin vis-à-vis de l'enseigne ?</i>
Quels changements a-t-elle entraînés en interne ?	- <i>a-t-elle entraîné la modification de procédures ou pratiques en interne ? Si oui, lesquelles ?</i> - <i>a-t-elle introduit de nouveaux dispositifs, de nouvelles procédures ? Si oui, lesquels ?</i>
Des personnes externes au magasin participent-elles à la mise en œuvre de la démarche du magasin ?	- <i>la démarche est-elle ouverte ou fermée sur l'extérieur ?</i> - <i>quelles parties prenantes externes ?</i> - <i>quelles actions initiées ?</i>

Tableau 38. Relances associées aux questions et thématiques de la séquence C

Comparativement à celles des séquences A et C, les questions de la séquence D exigent du répondant un effort d'introspection plus soutenu, en faisant explicitement appel à ses capacités réflexives et métacognitives.

Il ne s'agit plus désormais pour ce dernier de décrire un métier et une démarche mais de lier le premier à la seconde⁹¹. A ce stade de l'entretien, le répondant est donc sollicité pour produire un jugement de valeur sur la démarche environnementale. L'expression de ce jugement est importante à nos yeux car elle est susceptible de révéler un niveau d'adhésion ou de résistance à la démarche. Ce processus introspectif suppose de la part de l'investigateur de stimuler la réflexion du répondant pour favoriser l'émergence de données discursives mais aussi de canaliser cette réflexion par des relances (Cf. **Tableau 39**) dont l'objectif est de prévenir le risque de dispersion.

Questions	Relances
Quel regard portez-vous sur la démarche environnementale du magasin ?	- <i>trouvez-vous que c'est une bonne ou une mauvaise chose ?</i> - <i>quels en sont les points forts et perfectibles ?</i>
Quel rôle jouez-vous dans cette démarche ?	- <i>que faites-vous pour participer à cette démarche ?</i> - <i>ce rôle est-il important ?</i>
Dans quelle mesure votre travail a-t-il évolué suite à la mise en œuvre de cette démarche ?	- <i>quelles en sont les conséquences sur la définition de votre poste ? Sur votre travail au quotidien ? Sur vos relations avec vos collègues ? En termes de connaissances, de pratiques, de comportement ?</i>
Comment qualifieriez-vous cette évolution ?	- <i>est-elle positive ou négative ?</i>
Comment participez-vous à la définition de la démarche ?	- <i>pensez-vous que l'on tienne compte de votre avis ?</i> - <i>exemples ?</i> - <i>si, oui, comment votre avis est-il pris en compte ?</i>
Quelles sont les personnes (internes / externes) avec lesquelles vous travaillez dans le cadre de la démarche ?	- <i>des exemples de projets ou d'actions réalisés avec des collègues ?</i> - <i>avec des personnes extérieures ?</i>

Tableau 39. Relances associées aux questions et thématiques de la séquence D

La séquence E interroge plus spécifiquement les outils de formation, d'information et de sensibilisation proposés par les deux magasins à leurs salariés. Révéler le niveau de connaissance de ces outils nous offre la perspective ; d'évaluer non seulement leur efficacité mais aussi l'intérêt qu'ils suscitent auprès des répondants ; d'appréhender les processus d'apprentissage individuel et collectif qui sous-tendent la démarche.

⁹¹Il est notamment demandé au répondant de se situer par rapport à la démarche en analysant les conséquences de cette dernière sur sa fonction et en évaluant sa contribution individuelle à la démarche.

Plusieurs interprétations sont possibles en fonction des réponses. Le fait que ces outils soient méconnus du répondant peut traduire un désintérêt manifeste de sa part et / ou un déficit de communication interne de la part des magasins. Par ailleurs, le fait que ces outils soient connus peut signifier : que le répondant est réceptif à leur contenu car il adhère à la démarche environnementale du magasin ; que le répondant y est exposé sans pour autant y accorder de l'importance, traduisant ainsi son manque d'intérêt pour la démarche. Plusieurs relances ont été prévues pour essayer de donner du sens et de la cohérence aux réponses des répondants (**Tableau 40**).

Questions	Relances
Pouvez-vous me citer des actions de sensibilisation environnementale déployées par le magasin ?	<i>- si oui, comment les jugez-vous ?</i>
Comment êtes-vous informé des actions et résultats de la démarche ?	<i>- quels types de supports ou d'évènements ? (affichage, réunions bilan, newsletter, rapport DD..). - ces vecteurs d'information sont-ils adaptés ? Pourquoi ?</i>
Vous a-t-on proposé de suivre des formations environnementales ?	<i>- qui vous les a proposées ? - qu'en avez-vous tiré ? - avez-vous modifié vos comportements dans l'entreprise suite à ces formations ? - la formation a-t-elle animée par une personne interne ou externe au magasin ? - sont-elles proposées à l'ensemble des salariés ?</i>
Vous a-t-on parlé de la démarche environnementale lors de votre entretien de recrutement ?	<i>- de façon générale, devrait-on le faire pour toute nouvelle embauche ?</i>

Tableau 40. Relances associées aux questions et thématiques de la séquence E

NB : la quatrième question de la séquence E revêt une signification particulièrement importante pour nous. Elle cherche à savoir à quel moment la démarche environnementale a été portée à la connaissance des salariés⁹², participant ainsi à l'analyse du processus de sensibilisation / (in)formation déployé par les magasins.

⁹² Cette question s'adresse plus spécifiquement aux répondants dont le recrutement est intervenu après le lancement de la démarche.

Les deux questions de la séquence F abordent une thématique centrée sur la valorisation⁹³ de la participation du répondant à la démarche environnementale :

- la première peut nous conduire à explorer les modalités déployées par les magasins pour ancrer (via un processus de routinisation) la démarche auprès des salariés. Cette dernière apparaît-elle explicitement dans les descriptifs de poste définis par le service RH ? La contribution du salarié fait-elle l'objet d'une évaluation individuelle (entretien annuel) au même titre que d'autres missions ?
- la seconde question cherche à savoir si le répondant tire un bénéfice matériel (d'ordre financier) et/ ou immatériel (en termes de bien-être, d'avancement, de considération...) de son implication dans la démarche. Pour guider le répondant dans ses réponses, des relances ont été formulées pour les deux questions (**Tableau 41**).

Questions	Relance
Dans quelle mesure l'environnement fait-il partie de vos objectifs individuels ?	- <i>évaluation lors de l'entretien annuel ?</i> - <i>sur quels critères ?</i>
Qu'est-ce que cela vous apporte de participer à la démarche du magasin ?	- <i>intéressement financier</i> - <i>prime/ salaire ?</i> - <i>progression en interne ?</i> - <i>autre ? (considération...)</i>

Tableau 41. Relances associées aux questions et thématiques de la séquence F

Transition

Pour conclure cette section consacrée aux modalités de notre enquête qualitative, précisons que les vingt-quatre entretiens ont été menés entre juin et novembre 2011. Pour le magasin B, les entretiens ont été programmés avec le DRH, le 29 juin, les 02 et 06 septembre et le 7 novembre. Pour le magasin M, les douze entretiens ont été planifiés avec le responsable technique du magasin, le 27 juin ainsi que les 06 et 11 octobre. Dans les deux cas, soulignons l'effort fourni par les deux magasins pour regrouper plusieurs entretiens par journée, nous facilitant ainsi le travail de collecte des données.

⁹³ Rappelons que l'enjeu de valorisation est considéré par Baret et Petit (2009) comme un vecteur essentiel d'appropriation.

CONCLUSION DE PARTIE

Les six séquences de notre guide d'entretien ont été élaborées sur la base d'objectifs de recherche – ces derniers ayant contribué à la formulation des relances présentées dans le précédent chapitre (Cf. Sous-section 2.2.3.2.). Ces objectifs doivent être davantage considérés comme des indicateurs que comme des présupposés. Au vu de la complexité de la notion d'appropriation et du périmètre que nous avons retenu pour l'étudier (le pilier environnemental dans la grande distribution), rien ne nous autorisait à définir *a priori* « une série d'attentes à produire, c'est-à-dire des résultats spécifiques à obtenir à tout prix » (Blais et Martineau, 2006 ; p. 5). Cette remarque, en réaffirmant notre vision constructiviste de la recherche, influence ainsi le choix de notre cadre et de notre technique d'analyse des données.

3. Cadre et outils d'analyse des données collectées

La troisième partie de ce chapitre est consacrée à la présentation du cadre et des outils de notre analyse. Dans un premier temps, nous justifierons notre choix de l'analyse qualitative assistée par ordinateur. Dans un deuxième temps, nous précisons la contribution du logiciel Sonal à notre processus d'analyse. Dans un troisième temps, nous reviendrons sur l'opération de codage thématique des données et décrirons les modalités de traitement statistique (lexicométrie et chronométrie du corpus).

3.1. Définition et enjeux de l'analyse qualitative assistée par ordinateur

Selon Mucchielli (2007 ; p.22), l'analyse qualitative est « *une succession codifiée de processus de travail intellectuel proprement humain (comparaison, généralisation, recherche de forme, invention de sens). Ce travail se fait dans le but d'explicitier, en compréhension, à l'aide de concepts induits de l'observation, la structure intime et le fonctionnement interne d'un phénomène social* ». Boutigny (2005 ; p. 49) souligne que cette méthode « *souffre d'une mauvaise réputation auprès des chercheurs. Ayant un statut de pré-recherche ou de recherche exploratoire, [elle] reste pour de nombreux chercheurs, au mieux une belle histoire à la validité externe critiquable et au pire, une simple anecdote relevant plus du journalisme que de la recherche académique* ». Notre démarche étant résolument qualitative, il nous appartient de démontrer sa fiabilité, celle-ci reposant « *principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases relatives à la condensation et l'analyse des données collectées* » (Thietart et al., 2007 ; p. 283).

3.1.1. Une analyse qualitative majoritairement fondée sur la non-quantification des données...

L'essentiel de notre travail d'analyse s'appuie sur un corpus de données qualitatives qui seront exprimées sous forme de verbatim.

De façon marginale, des variables chiffrées et quantifiées (obtenues à l'issue d'un double traitement chronométrique et lexicométrique) seront mobilisées pour présenter le cadre général de notre analyse et illustrer certains de nos résultats.

Nous sommes conscient que ce choix peut apparaître restrictif au regard des possibilités de quantification existantes. Usunier et *al.* (2007 ; p 194) soulignent que « *traditionnellement, beaucoup de chercheurs après avoir collecté les données passent un temps considérable à essayer de les quantifier. Ils reconnaissent par là même que les nombres ont l'attrait de clarté ; et, ayant parfois une vision politique de l'acceptabilité de leur résultats, ils transforment leur données en affirmations quantitatives* ». Les auteurs soulignent également que l'objectif de produire des « *preuves chiffrées* » répond parfois à une attente (exprimée avec plus ou moins de fermeté) de la part des acteurs sociaux ou commanditaires de l'étude. Dans le cadre de notre recherche-action, soulignons qu'aucune exigence sur la nature (chiffrée ou non) de nos résultats n'a été formulée par les dirigeants des deux hypermarchés. Notre choix est donc lié à un parti-pris épistémologique. Notre problématique relevant d'une quête de sens dont la visée est d'abord interprétative, il s'agit moins de traduire le discours en variables (et d'en compter la fréquence ou d'en étudier la structure) que de se concentrer sur la signification des données en les contextualisant. En les convertissant de façon systématique en données chiffrées, nous prenons le risque de les appauvrir et de nous priver ainsi « *de la vue holistique si essentielle en recherche qualitative* » (Usunier et *al.*, déjà cités ; p. 194). Observons que notre option majoritairement non chiffrée n'est pas invalidée par Huberman et Miles (2010 ; p. 29). Pour ces auteurs, l'analyse des données qualitatives « *ne veut pas dire nécessairement quantification. Les données qualitatives peuvent être condensées et transformées de multiples façons par simple sélection, par le résumé ou la paraphrase, par intégration dans une configuration plus large, etc... Il est parfois intéressant de convertir les données en chiffres et en degrés d'intensité [...] mais ce n'est pas toujours judicieux* ».

3.1.2. ... Et assistée par un logiciel d'aide à l'analyse qualitative

Dans cette section, nous montrerons que notre recours à un logiciel de la famille des CAQDAS⁹⁴ (et l'usage spécifique que nous en faisons) est cohérent avec à notre objectif de produire des résultats majoritairement non chiffrés.

⁹⁴CAQDAS pour *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*

L'ordinateur est devenu un outil essentiel au chercheur. Comment rédiger et mettre en forme une recherche sans recourir à un logiciel de traitement de texte ? Au-delà de cet aspect formel, il est aujourd'hui communément admis que l'outil informatique est très utile au chercheur ayant opté pour une démarche qualitative (Bandeira-De-Mello et Garreau, 2008 ; Huberman et Miles, 2010). Pourtant, Lejeune (2010 ; p. 15) remarque que « *l'idée de recourir à l'informatique dans le cadre d'analyses qualitatives rebute encore beaucoup de chercheurs en sciences humaines et sociales (contrairement au travail quantitatif pour lequel l'ordinateur est devenu un point de passage obligé)* ». Selon le même auteur (p. 15), « *cette réticence provient sans doute en partie de la méconnaissance de ces outils [...] et en partie de l'assimilation de l'ordinateur à un artéfact technique [...] procédant de l'application systématique de la logique mathématique. Un tel outil serait par essence peu adéquat avec le travail de terrain, réclamant pour sa part une attitude compréhensive envers des modes de raisonnement et des logiques sociales qui échappent de très loin au logicisme* ». Gavard-Perret et al. (2008 ; p. 264) précisent que l'informatique peut constituer « *une aide non négligeable pour, plus rapidement et plus systématiquement, catégoriser les données textuelles, les mettre en relation ou les relier à des données de contexte* ». Pour autant, les mêmes auteurs ajoutent « qu'il convient de rester lucide quant aux apports et avantages d'une analyse automatisée » (p. 264). Pour Usunier et al. (2007 ; p. 199), les CAQDAS peuvent « *alléger le travail fastidieux consistant à trier les mots, les concepts et les passages-clés dans les transcriptions d'interviews [Cependant] il n'est pas question que les logiciels informatiques disponibles pour la recherche qualitative se substituent aux capacités interprétatives du chercheur* ».

3.1.2.1. Définition des CAQDAS

Selon Christophe Lejeune⁹⁵, les CAQDAS sont fondés sur le codage réflexif des données reposant « *sur la lecture et l'annotation (par le chercheur) de passages du corpus. Les étiquettes (appelées thèmes, catégories, codes ou nœuds) désignent un sujet, une figure ou une caractéristique linguistique. Ces annotations servent à repérer des associations régulières ou originales et sont éventuellement mobilisées dans des applications quantitatives. Utilisés (et développés) dans le monde entier, les logiciels [...] se réclament souvent de la méthode par théorisation ancrée (Grounded Theory Methodology)* ».

⁹⁵<http://www.squash.ulg.ac.be/logiciels/fonctionnalite/caqdas>

Pour Usunier et al. (2007 ; p. 194), la théorie fondée est une méthode d'analyse développée par Glaser et Strauss (1967) « dans laquelle le chercheur se fonde sur sa sensibilité et ses intuitions dans le but de faire ressortir les thèmes communs ou les contradictions, à partir des données qui servent de base à son interprétation ». Si elle est à l'origine du développement des logiciels d'analyse qualitative, la référence exclusive à cette méthode n'est aujourd'hui plus justifiée. En 1998, les travaux de Fielding & Lee soulignent que sur l'ensemble des recherches qualitatives ayant mobilisé un CAQDAS, seules 30% d'entre elles se revendiquent explicitement de la *Grounded Theory*.

Pour Bandeira-De-Mello et Garreau (2008, p. 9), « les fonctionnalités des logiciels CAQDAS sont développées dans l'optique générale d'organiser et d'enregistrer les processus d'analyse et aussi d'aider à communiquer les résultats [Les CAQDAS] aident au classement, à l'organisation des éléments de la recherche et à la reconstitution du processus d'enquête, ce qui contribue à améliorer la qualité et la rigueur de la recherche ». Cependant, Lejeune (déjà cité) constate que le sigle CAQDAS est plus répandu « chez les Anglo-Saxons que chez les francophones [et] a tendance à être étendu à tous les outils d'analyse qualitative ». Si les premiers CAQDAS ont donc d'abord été conçus pour favoriser « une analyse herméneutique où le chercheur essaye de découvrir des éléments de sens dans le texte ou d'autres supports comme les images » (Bandeira-de-Mello et Garreau, 2008 ; p. 9), certains logiciels proposent aujourd'hui des outils d'analyse statistique (analyses chronométrique et lexicométrique). Lejeune (2010 ; p. 19) regroupe les fonctionnalités des CAQDAS en cinq familles (Cf. **Figure 11**), selon la nature des objectifs à atteindre (explorer, montrer, analyser et/ou calculer).

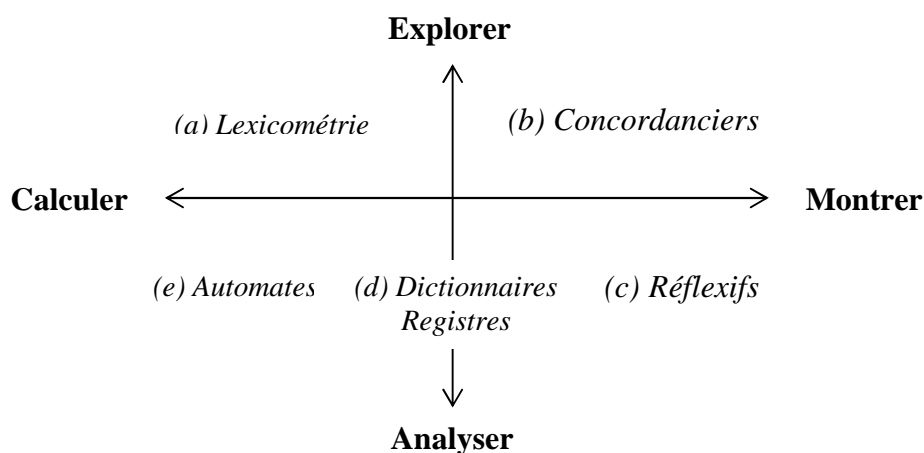


Figure 11. Familles de fonctionnalités des CAQDAS (Lejeune, 2010 ; p. 19)

(a) L'analyse lexicométrique (ou lexicale) est une des fonctionnalités les plus récentes proposées par les CAQDAS. Elle permet d'explorer des données discursives de façon statistique, en recourant à des techniques de comptage de mots, de tri croisé ou encore d'analyse factorielle de correspondances (AFC).

(b) Les outils appelés concordanciers ont pour vocation de chercher des expressions ou des mots récurrents et /ou analogues dans un corps de texte.

(c) Les outils de codage réflexifs offrent une assistance au chercheur dans son analyse des données discursives. Ils lui permettent de mettre en évidence et de commenter des mots ou expressions du texte étudié, favorisant ainsi la condensation et l'analyse des données via un procédé de catégorisation.

(d) Les dictionnaires et les registres proposent d'indexer au corpus une série de marqueurs, ces derniers étant selon Lejeune (2010, p. 27) des « *mots-clés ou des expressions choisis réflexivement par le chercheur pour leur pertinence par rapport à ses investigations* ».

(e) Les automates (ou outils de catégorisation numérique) s'appuient sur l'analyse factorielle pour « *automatiser le calcul d'agrégats de portions du corpus et de leur assigner (automatiquement) une étiquette [...] à des fins qui dépassent la description, puisque les agrégats sont proposés par le logiciel comme les premières catégories d'analyse du corpus* » (Lejeune, 2010 ; p. 23).

La profusion de logiciels CAQDAS disponibles aujourd'hui sur le marché peut être source d'embarras pour le chercheur. Sur son site internet, Lejeune⁹⁶ en recense en effet une cinquantaine, parmi lesquels on trouve Nvivo, Sphinx Lexica, Tropes, Alceste ou encore Sonal. Il convient ainsi de choisir avec soin le logiciel qui conviendra le mieux à la nature et à la finalité du projet de recherche.

⁹⁶<http://www.squash.ulg.ac.be/logiciels/fonctionnalite/caqdas>

3.1.2.2. Opportunités et limites et de l'analyse qualitative automatisée

Bandeira-de-Mello et Garreau (2008, p. 9) soulignent que « *loin de faire l'unanimité dans la communauté scientifique, les logiciels pour l'analyse des données qualitatives apportent autant de possibilités que de pièges. Ces logiciels présentent des limites auxquelles le chercheur doit porter attention. Ces limites latentes et souvent méconnues rendent dangereuse l'utilisation de la technologie d'information comme les logiciels d'aide à la recherche qualitative. Les possibilités sont elles aussi obscures dans la mesure où l'on ne comprend pas les vraies fonctionnalités et les contributions du logiciel dans le processus d'analyse* ».

Boutigny (2005 ; p. 64) insiste sur l'ambivalence (en termes d'avantages et d'inconvénients) des CAQDAS en recensant l'ensemble des espoirs et des craintes qu'ils suscitent au sein de la communauté académique (**Tableau 42**).

Espoirs	Craintes
C'est une aide permettant d'accélérer et d'égayer le processus de codage	Ils accentuent la distance entre le chercheur et ses données
Ils procurent une nouvelle approche plus complexe qu'auparavant pour analyser les relations entre les différentes données analysées	Ils orientent le chercheur à analyser ses données qualitatives comme des données quantitatives.
Ils permettent de dégager du temps pour réaliser des tâches plus intéressantes (construction théorique, étude sur le terrain...)	Ils contribuent à créer une forte homogénéité dans les méthodes d'analyse qualitative
	Ils peuvent détourner l'attention du chercheur de son analyse

Tableau 42. Espoirs et craintes suscitées par les CAQDAS (Boutigny, 2005)

Si les espoirs identifiés ci-dessus sont autant d'encouragements à recourir à l'analyse qualitative assistée par ordinateur, les craintes qui y sont associées incitent le chercheur à faire preuve de vigilance. Dans le sillage de Boutigny (déjà cité), Bandeira-de-Mello et Garreau (2008) identifient quatre pièges liés à l'utilisation des CAQDAS (**Tableau 43**).

Pièges	Biais observés
1. Eloignement du chercheur vis-à-vis de la réalité des données	La numérisation des données au détriment du support papier (« <i>rupture tactile-numérique</i> ») rend leur manipulation limitée et inconfortable. La numérisation des données peut également nuire à la cohérence des résultats de l'analyse en favorisant la multiplication et la complexification des opérations de codage (Gilbert, 2002).
2. « Fétichisme du codage » (Richards, 2002)	Paradoxalement, la facilitation des opérations de codage proposée par les CAQDAS peut conduire à une analyse superficielle des données. « <i>Le chercheur tend à mécaniser le processus de codage au détriment de la lecture, la contemplation et la réflexion sur les données [...]</i> Le codage est trop valorisé au détriment de la découverte » (Bandeira-de-Mello et Garreau, 2008 ; p. 22).
3. Des logiciels méthodologiquement orientés	L'un des intérêts majeurs des CAQDAS réside dans le fait que leurs fonctionnalités peuvent s'appliquer à de nombreux projets de recherche. Il convient néanmoins de garder à l'esprit que ces logiciels traduisent le parti-pris méthodologique de leurs concepteurs. Les considérer comme neutres d'un point de vue méthodologique serait une erreur.
4. Un usage potentiellement chronophage	L'usage d'un logiciel d'aide à l'analyse qualitative est souvent considéré par le chercheur comme une promesse de gain de temps. Cette considération, <i>a fortiori</i> lors d'une première utilisation, est abusive car l'investissement doit être mesuré en termes de durée d'apprentissage (prise en main), de construction de la base de données et d'utilisation.

Tableau 43. Pièges liés à l'utilisation des CAQDAS

De façon plus générale, Bandeira-de-Mello et Garreau (2008, p. 19-20) mettent en garde le chercheur inexpérimenté sur la finalité des CAQDAS : « *l'utilisation des logiciels de support à l'analyse qualitative de données peut elle-même devenir un piège dans la mesure où le chercheur ne se rend pas compte que le logiciel ne fera pas le travail d'analyse. Au-delà de cette incompréhension, existe aussi l'idée reçue que l'utilisation d'un logiciel dans le cadre d'un projet de recherche apporterait la légitimité nécessaire au chercheur dans la communauté scientifique. Le piège est justement d'avoir l'illusion que le logiciel résoudra le problème d'interprétation et que quelque évaluateur mal informé puisse croire qu'une recherche développée à l'aide d'un logiciel sera forcément de bonne qualité* ».

Au regard des mises en garde exprimées dans la présente sous-section et de la nature des résultats à produire, notre choix de logiciel s'est porté sur Sonal.

3.2. La contribution de Sonal au processus d'analyse

Cette sous-partie a pour objectif de décrire la façon dont nous avons mobilisé Sonal pour élaborer notre processus d'analyse. A notre connaissance, ce CAQDAS est encore peu utilisé par les chercheurs en Sciences de Gestion. Cette présentation a également pour vocation de promouvoir son usage auprès des membres de notre communauté académique. Elaboré en 2009 par Alex Alber⁹⁷, Sonal est un gratuiciel⁹⁸ conçu pour aider le chercheur à réduire, retranscrire et structurer les données. S'il propose des outils lexicométriques et chronométriques, il doit être envisagé (et utilisé) comme un facilitateur d'analyse permettant notamment de résoudre deux difficultés liées à la retranscription.

La première difficulté est d'ordre pratique. Elle concerne le caractère fastidieux de l'exercice consistant à restituer par écrit le contenu d'entretiens enregistrés. Les logiciels de reconnaissance vocale étant à ce jour peu performants, *« cette opération nécessite généralement d'articuler plusieurs outils, à savoir au minimum un lecteur audio (physique ou informatique) et un traitement de texte, entre lesquels il est d'usage d'aller et venir dans une succession de play/stops progressivement hypnotiques »* (Alber, 2010 ; § 4). La seconde difficulté est d'ordre théorique et concerne le niveau de fidélité de la retranscription. Doit-on retranscrire *in extenso* *« un discours oral fait d'hésitations, de phrases avortées, de reformulations constantes, d'intonations particulières, en un mot, une prosodie qui ne peut réellement se donner qu'à entendre ? [...] Si certains se satisfont d'une retranscription substantielle focalisée sur le fond du discours, certains poussent le souci de la fidélité jusqu'à au maximum, rendant compte de toute hésitation, de tout silence, des rires voire de l'ironie »* (Alber, 2010 ; § 8).

Les deux prochaines sections ont pour objectif de montrer comment Sonal permet de surmonter ces deux difficultés.

⁹⁷ Alex Alber est sociologue, enseignant-chercheur à l'université F. Rabelais de Tours.

⁹⁸La notion de gratuité est importante car elle souligne la dimension collaborative et interactive du projet Sonal. Ses utilisateurs sont invités à enrichir - sinon à co-construire, le logiciel.

3.2.1. Faciliter la réduction et la retranscription des données

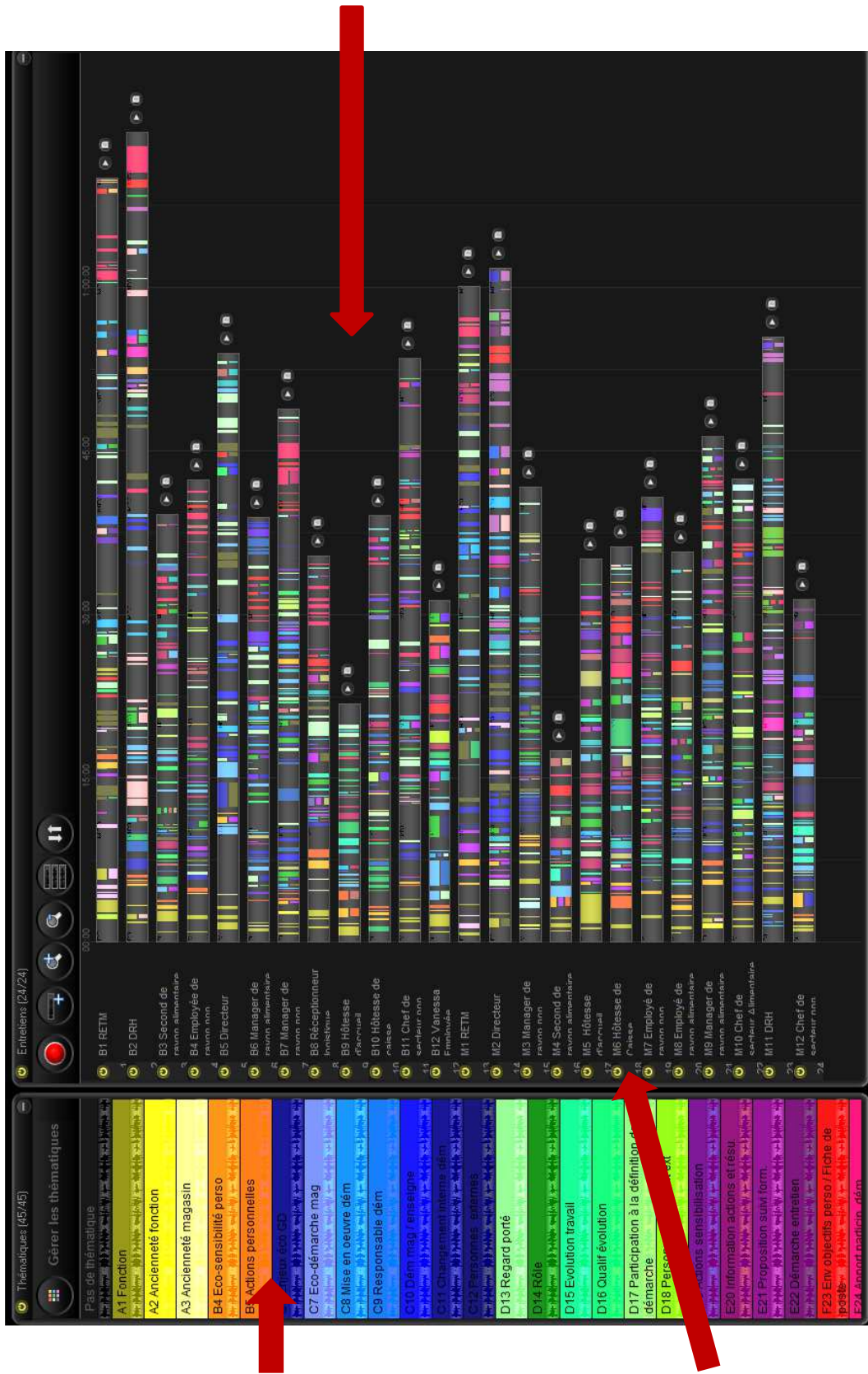
Sonal propose une façon inédite de réduire et de retranscrire les données enregistrées. Il s'agit de modifier « *la scansion habituelle entre le travail du son et de l'écrit, puisque le texte vient se superposer à la bande sonore, et non plus s'y substituer* » (Alber, 2010 ; § 3). Cette double opération de réduction-retranscription peut être découpée en trois phases :

- la première consiste à importer les fichiers sonores des entretiens, ces derniers apparaissant dans l'interface sous forme de bandes graphiques ;
- durant la deuxième phase, il s'agit de sélectionner, pour chacun des entretiens, les extraits sonores à retranscrire. Ceux-ci peuvent être colorisés en fonction de thématiques prédéfinies et/ou émergeant au fur et à mesure de l'écoute ;
- la troisième phase concerne la retranscription des extraits sélectionnés et colorisés, celle-ci étant facilitée grâce à un système de dictée. Alber (2010 ; § 17) souligne que le fonctionnement de Sonal « *a plusieurs conséquences sur l'organisation du travail de retranscription : la première est que l'utilisateur est libre de revenir à tout moment sur les choix opérés, puisque le son reste toujours disponible. Cela rend le processus de retranscription beaucoup plus continu qu'auparavant et permet par exemple de se contenter dans un premier temps d'annoter les parties. Par exemple en commençant par chapitrer les entretiens, en ne saisissant dans les extraits que de simples commentaires, voire une description factuelle du discours, quitte à les retranscrire (ou les faire retranscrire) par la suite* ».

Une fois ces trois étapes achevées, on obtient pour l'ensemble des entretiens un mur d'extraits offrant au chercheur une vision panoptique « *des différentes thématiques abordées et [permettant] de retrouver très rapidement les extraits, notamment en isolant les thématiques une à une* » (Alber⁹⁹). La **capture d'écran 1** montre le mur d'extraits obtenu à partir des 24 entretiens de notre étude.

⁹⁹<http://sonal-info.com>

Bandes graphiques découpées en briques de couleur (correspondant aux thématiques)



Thématiques
(et codes couleurs correspondants)

Liste des 24 entretiens
de l'étude

Capture d'écran 1. Mur d'extraits obtenu lors de l'étude, à l'issue des étapes de condensation et de retranscription (Logiciel Sonal)

Les différentes étapes nous ayant permis d'obtenir ce mur d'extrait sont décrites en **annexe 1** (p. 373).

Chaque brique de couleur est un extrait d'entretien défini par : des coordonnées temporelles (ou points de synchronisation) ; la retranscription du texte correspondant à l'extrait ; une ou plusieurs thématiques¹⁰⁰. Le logiciel propose de filtrer les portions de son et de texte en fonction des entretiens et/ou des thématiques. Il offre ainsi la possibilité d'isoler le discours de certains interlocuteurs (par magasin, par métier...) en fonction d'une ou plusieurs thématiques (Cf. **Annexe 2** p. 376). Les retranscriptions associées aux briques de couleur peuvent faire l'objet d'une extraction et être regroupées dans une synthèse exportable sous format word. L'**annexe 3** (p. 379) recense l'ensemble des retranscriptions de notre enquête. Celle-ci fait apparaître pour chaque entretien (Cf. **Encadré 1** page suivante) :

- un code indiquant le magasin de référence du répondant (B ou M) ; l'ordre de passage de l'entretien pour chacun des deux magasins (entretiens numérotés de 1 à 12) ; la fonction du répondant (RETM, directeur...). A titre d'illustration, le code B1 RETM signifie que le répondant est le responsable d'exploitation technique du magasin B et qu'il est le premier des douze répondants de ce magasin à avoir été interviewé ;
- des informations concernant le nombre d'extraits retranscrits ; la durée de l'entretien et le taux de retranscription¹⁰¹ ;
- les données retranscrites par thématique¹⁰² ;
- les coordonnées temporelles de l'extrait (01:09 > 01:13). Les points de synchronisation ([02:28]) marquent le début de l'extrait retranscrit et permettent de le retrouver facilement dans l'entretien.

¹⁰⁰ Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé la version du logiciel la plus récente, celle-ci permettant d'affecter à la même brique plusieurs thématiques colorisées.

¹⁰¹ Cette mention indique que nous avons opté pour une retranscription partielle des données. Ce choix sera justifié dans la prochaine section.

¹⁰² Les codes des thématiques seront précisés dans la troisième sous-partie (Section 1.3.1.)

B1 RETM

Nombre d'extraits : 69

Durée : 1h10

Taux de retranscription : 40,8%

01:09 > 01:13 [A3 Ancienneté magasin]

« Dans ce magasin-là c'est fin 2003 »

02:08 > 02:44 [D18 Personnes travail int ext]

« J'ai un patron hiérarchique et j'ai un patron fonctionnel et parfois les objectifs des uns et des autres ne se croisent pas au bon endroit » [02:28] « J'ai un patron hiérarchique qui a des enjeux commerciaux et mon patron fonctionnel qu'est à la région a des objectifs un petit peu plus liés à l'environnement, à la consommation électrique, à des résultats un peu plus techniques. »

02:45 > 04:00 [A1 Fonction]

« Ma fonction elle est déjà prise en partie entre ces deux approches-là. » [02:51] « J'ai la chance de faire un métier très transverse puisque je touche à tout le monde et tous les secteurs sur ce magasin, puisque je m'occupe effectivement de la maintenance du site. Pour tout le monde ça parle : ça parle de l'éclairage, de l'état du bâtiment, de la clim, du chauffage, du carrelage, de la peinture, de la plomberie, de la fuite d'eau. »

Encadré 1. Extrait de retranscription d'un entretien

Pour les besoins de l'analyse, nous avons effectué des synthèses par thématique et/ou par répondant. Les données restent les mêmes mais sont regroupées en fonction de l'angle d'analyse retenu.

3.2.2. Justifier le choix de la retranscription partielle

Outre son interface intuitive et ses multiples fonctionnalités, nous avons trouvé dans Sonal une justification supplémentaire à notre choix de la retranscription partielle. Ce choix relève d'un parti-pris méthodologique lié à nos objectifs de recherche. Dans le cas de notre enquête, il ne s'agit pas de reproduire les entretiens de façon exhaustive pour en tirer des enseignements formels mais d'analyser en profondeur le contenu du discours et d'en dégager les éléments marquants.

Ces derniers nous permettront à la fois de proposer un cadre d'analyse du processus appropriatif et des préconisations pour le renforcer au sein des deux magasins. Ce choix s'explique également au regard de la profusion de données, et du risque de procéder à une analyse confuse. A cet égard, nous souscrivons sans réserve aux recommandations formulées par Beaud et Weber (2003 ; p. 240), pour qui « *la frappe au kilomètre* » est souvent synonyme de « *fuite en avant [...] Si vous avez tendance à le faire, c'est parce que cette tâche, que vous effectuez alors de façon purement mécanique, vous tranquillise. Pendant ce temps-là, vous pouvez oublier votre recherche, négliger votre problématique, et vous en venez à ne plus vous interroger sur ce que vous cherchez. Bref la transcription tous azimuts est une manière de gérer votre angoisse face au matériel : vous faites quelque chose, trouvant là le moyen idéal de vous déculpabiliser* ». Pour chaque entretien, le meilleur moyen de rester concentré sur ses objectifs de recherche semble être de se poser les questions suivantes : « *pour quoi faire ? Cet entretien mérite-t-il d'être entièrement décrypté ? Cette observation mérite-t-elle d'occuper une place centrale dans l'analyse ? Pourquoi ceux-ci, et pas un autre ?* »

Malgré ces arguments, la retranscription partielle reste encore sujette à de nombreuses critiques. Pour Alber (2010, § 18), « *cette méthode, discutable mais répandue, n'a plus les mêmes conséquences dès lors que les parties délaissées demeurent visibles en creux sur le spectre de l'entretien et qu'il est possible de venir les combler à tout moment là où, dans un fichier texte, une retranscription partielle ne permet pas de savoir ce qui a été sacrifié, sauf à réécouter tout l'entretien paragraphe* ».

3.2.3. Un processus d'analyse en trois phases

De façon générale, le logiciel Sonal a pleinement répondu à nos attentes en matière de flexibilité et de manipulation du matériau de recherche. Le fait de pouvoir modifier et d'enrichir le mur d'extraits au fur et à mesure de la phase d'écoute et de retranscription des données nous a permis d'organiser notre analyse en trois phases (Cf. **Figure 12**).

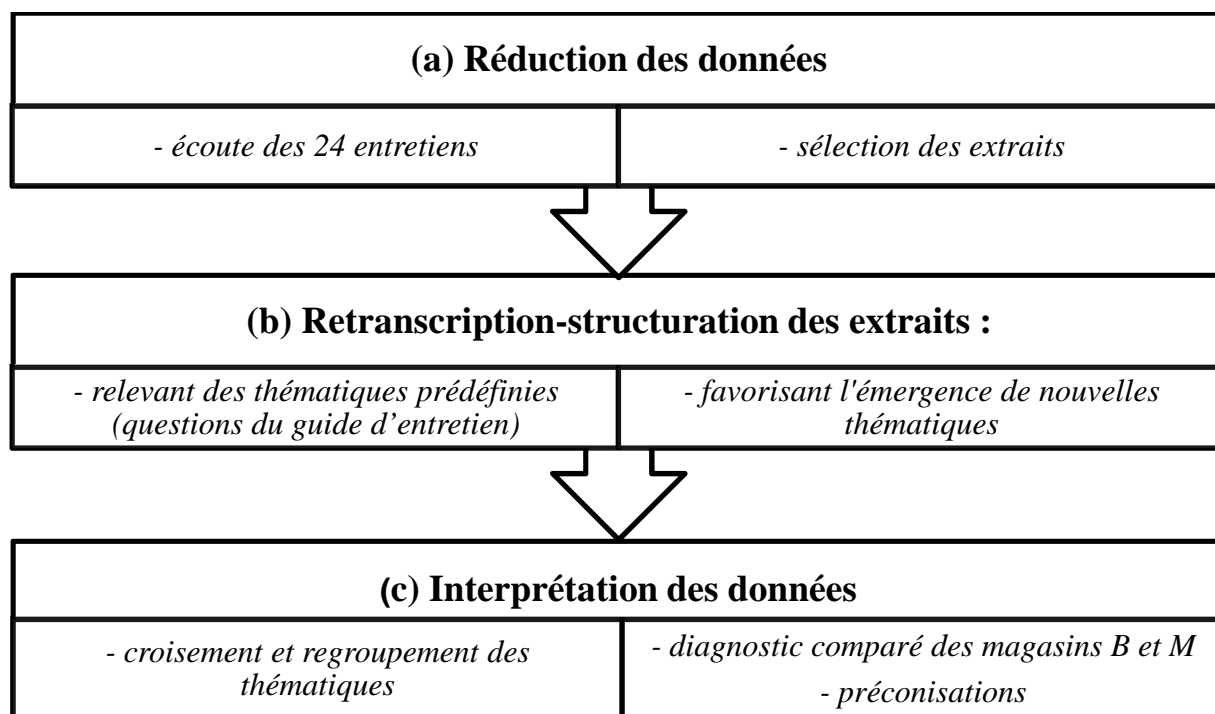


Figure 12. Processus d'analyse des données tirées de l'enquête

La phase de réduction des données (a) a recensé, *via* l'interface du logiciel, les extraits (ou segments) sonores devant être retranscrits car présentant un intérêt au regard de nos orientations de recherche. Cette phase a nécessité de procéder à une écoute exhaustive et répétée des 24 entretiens de l'enquête. A partir des extraits sélectionnés en phase (a), la seconde phase (b) de retranscription et de structuration a permis de renseigner les thématiques correspondant aux 24 questions du guide d'entretien. Elle a également favorisé la mise en évidence de thématiques dites « émergentes ». Ces dernières viennent approfondir ou croiser les réponses aux 24 questions initialement posées, enrichissant ainsi le mur d'extraits de briques de couleurs. Une dernière phase (c) a consisté à croiser et regrouper les thématiques identifiées en phase b. Les tendances dégagées à l'issue de cette phase d'interprétation ont permis de formuler des préconisations à l'attention des deux magasins de l'étude et d'enrichir la définition de l'appropriation.

En résumé, notre choix de recourir au logiciel Sonal répond d'abord à un souci d'optimiser la phase de structuration et de retranscription des données discursives, en superposant texte et bande sonores au sein d'une même interface. Si cette optimisation ne s'est probablement pas traduite par un gain de temps, elle a de notre point de vue facilité la manipulation et l'analyse du corpus.

3.3. Codage thématique et traitements statistiques des données

Une fois présentés le cadre méthodologique et les outils retenus pour notre analyse qualitative, il s'agit : dans une première section, de rendre compte du codage des thématiques effectué lors de la phase de structuration de notre processus d'analyse ; d'introduire, dans une seconde section, les résultats liés au traitement lexicométrique et chronométrique du corpus de données.

3.3.1. Codage thématique des données

Comme nous l'avons précisé dans la sous-partie précédente, notre méthode d'analyse repose sur trois phases (Cf. **Figure 12**) : (a) réduction, (b) retranscription-structuration et (c) interprétation des données. Durant la deuxième phase, il s'est agi d'affecter à des thématiques les différents extraits sélectionnés en phase (a). Les 24 premières thématiques correspondent aux 24 questions¹⁰³ du guide d'entretien. En d'autres termes, les données discursives répondant de façon explicite aux questions posées lors des entretiens ont été renseignées. Le **tableau 44** illustre la façon dont nous avons encodé ces questions pour les transformer en thématiques.

¹⁰³ Les séquences (A-F) du guide d'entretien apparaissent dans le code des thématiques (**Tableau 44**)

Séquences	Questions	Code Thématique
A. Fonction et ancienneté du répondant	1. Quelle fonction occupez-vous dans l'entreprise ? 2. Depuis quand l'exercez-vous ? 3. Depuis combien d'années travaillez-vous dans ce magasin ?	A1. Fonction A2. Ancienneté Fonction A3. Ancienneté Magasin
B. Eco-sensibilité du répondant	4. Que pensez-vous de l'environnement de façon générale ? 5. Quelles actions mettez-vous en œuvre à titre personnel ?	B4. Eco-sensibilité perso B5. Actions personnelles
C. Niveau de connaissance de la démarche environnementale (enjeux, actions, pilotage)	6. Quels sont les enjeux environnementaux du secteur de la grande distribution ? 7. Pouvez-vous me parler de la démarche environnementale du magasin ? 8. Comment cette démarche est-elle mise en œuvre en interne ? 9. Qui décide des objectifs et des actions à mettre en œuvre ? 10. Comment la démarche du magasin s'accorde-t-elle avec la stratégie environnementale de l'enseigne ? 11. Quels changements a-t-elle entraînés en interne ? 12. Des personnes externes au magasin participent-elles à la mise en œuvre de la démarche du magasin ?	C6. Enjeux éco GD C7. Eco-démarche mag C8. Mise en œuvre dém C9. Responsable dém C10. Dém mag / enseigne C11. Changement interne dém C12. Personnes externes
D. Rôle et niveau d'engagement dans la démarche	13. Quel regard portez-vous sur la démarche environnementale du magasin ? 14. Quel rôle jouez-vous dans cette démarche ? 15. Dans quelle mesure votre travail a-t-il évolué suite à la mise en œuvre de cette démarche ? 16. Comment qualifieriez-vous cette évolution ? 17. Comment participez-vous à la définition de la démarche ? 18. Quelles sont les personnes avec lesquelles vous travaillez dans le cadre de la démarche ?	D13. Regard porté D14. Rôle D15. Evolution travail D16. Qualif évolution D17. Définition démarche D18. Personnes travail int ext
E. Eco-sensibilisation / (in)formation environnementale	19. Pouvez-vous me citer des actions de sensibilisation environnementale déployées par le magasin ? 20. Comment êtes-vous informé des actions et résultats de la démarche ? 21. Vous a-t-on proposé de suivre des formations environnementales ? 22. Vous a-t-on parlé de la démarche environnementale lors de votre entretien de recrutement ?	E19. Actions sensibilisation E20. Informations actions et résu E21. Proposition suivi form E22. Démarche entretien
F. Valorisation / Reconnaissance	23. Dans quelle mesure l'environnement fait-il partie de vos objectifs individuels ? 24. Qu'est-ce que cela vous apporte de participer à la démarche du magasin ?	F23. Objectifs ind / fiche de poste F24. Apport particip dém

Tableau 44. Codage des thématiques correspondant aux six séquences et aux vingt-quatre questions du guide d'entretien

La phase de structuration a également permis d'identifier vingt thématiques émergentes ou transversales aux 24 déjà identifiées (**Tableau 45**). Les plus significatives d'entre elles (au regard de nos orientations de recherche) seront analysées dans la deuxième partie du chapitre 3 consacrée aux résultats bruts.

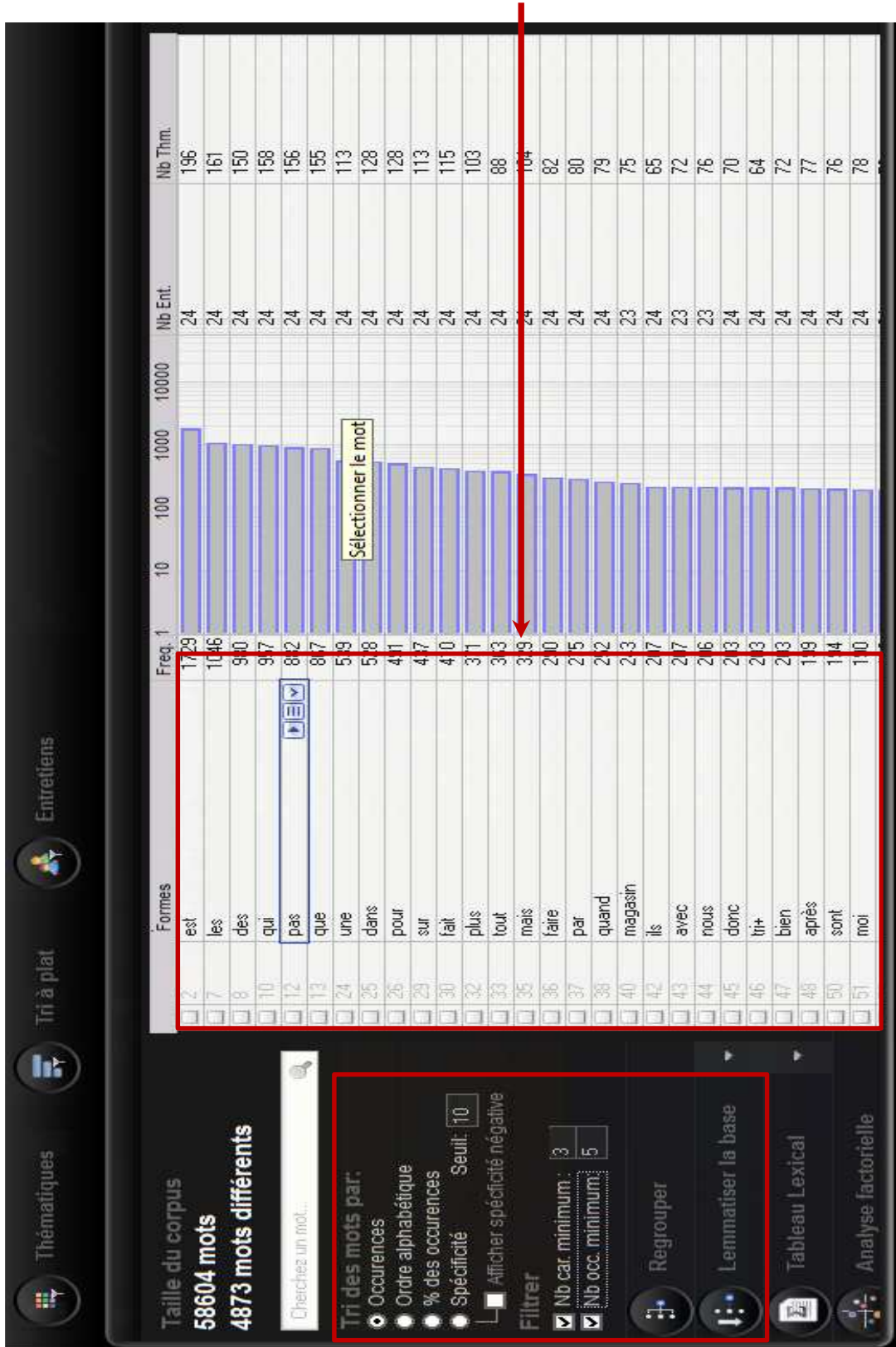
Thématiques émergentes (TE)	Enjeux perçus par les répondants
TE1 Appartenance groupe environnement	<i>Les raisons invoquées pour (ne pas) en être membre</i>
TE2 Sensibilisation clients écoproduits	<i>Les clients sont-ils éco-sensibilisés ?</i>
TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation	<i>Les salariés sont-ils partie prenante de la démarche ?</i>
TE4 Conseil Contact sensibilisation client	<i>L'éco-conseil aux clients est-il fréquent ?</i>
TE5 Rôle de l'entretien dans le processus appropriatif	<i>L'évaluation porte-t-elle sur l'enjeu environnemental ?</i>
TE6 Contact/rôle avec RH	<i>Les RH sont-elles impliquées dans la démarche ?</i>
TE7 Magasin attractif	<i>L'écostratégie est-elle un facteur d'attractivité pour les salariés ?</i>
TE8 Lien professionnel / personnel	<i>Lien entre éco-citoyenneté et écostratégie du magasin ?</i>
TE9 Sensibilisation/formation entre salariés	<i>L'environnement fait-il l'objet d'une sensibilisation entre salariés</i>
TE10 Suggestion d'actions	<i>Des pistes d'actions environnementales sont-elles proposées ?</i>
TE11 Habitude automatisme	<i>L'environnement vécu comme une habitude</i>
TE12 Nouveaux arrivants	<i>Nouveaux employés et démarche environnementale</i>
TE13 Enjeu économique/ social	<i>Lien entre les trois piliers du développement durable</i>
TE14 Pérennité de la démarche	<i>Risques et facteurs clés de durabilité de la démarche</i>
TE15 Modalités recrutement RH	<i>Processus de recrutement</i>
TE16 Modalités formation RH	<i>Processus de formation</i>
TE17 Modalités évaluation	<i>Modalités d'évaluation de la démarche environnementale</i>
TE18 Autonomie, acteur	<i>Les salariés sont-ils acteurs de la démarche ?</i>
TE19 Compétence	<i>L'environnement se traduit-il en termes de savoir-faire ?</i>
TE20 Réglementation	<i>Expression du lien entre environnement et cadre juridique</i>

Tableau 45. Thématiques émergentes

3.3.2. Présentation des données lexicométriques

Un traitement lexicométrique de notre base de données a été effectué sous Sonal (Cf. **Capture d'écran 2**). Les résultats de ce traitement statistique nous renseignent sur la taille de notre corpus : 58604 mots, dont 4873 mots différents.

Classement des mots et des groupes de mots par nombre d'occurrences



Fonctionnalités mobilisées : tri, filtrage, regroupement et lemmatisation

Capture d'écran 2. Analyse lexicométrique du corpus de l'enquête

Le logiciel offre la possibilité, à l'instar d'autres CAQDAS :

- de trier les mots par nombre d'occurrences, par ordre alphabétique ou par % d'occurrences ;
- de filtrer les mots par nombre de caractères ou d'occurrences minimum ;
- d'effectuer, via l'utilisation d'un logiciel complémentaire, une analyse factorielle ;
- d'optimiser le corpus via une opération de lemmatisation. Selon Alber¹⁰⁵, celle-ci consiste « à ramener sous un intitulé commun tous les mots qui partagent une racine commune. Il s'agit, dans les logiciels de lexicométrie, de diminuer le nombre de formes différentes dans un corpus : par exemple, toutes les formes conjuguées des verbes peuvent être ramenées à l'infinitif, tous les adjectifs au masculins singulier, tous les noms communs au singulier, etc. » ;
- de regrouper des mots exprimant des idées similaires ou convergentes.

Ces fonctionnalités (à l'exception de l'analyse factorielle) ont été mobilisées pour analyser les thématiques C6 / Enjeux éco GD (« Quels sont les enjeux environnementaux du secteur de la grande distribution ? ») et C9 / Responsable dém (« Qui décide des objectifs et des actions à mettre en œuvre ? »).

3.3.3. Présentation des données chronométriques

L'opération de retranscription a permis de constituer sous Sonal un corpus de données puis d'effectuer un traitement statistique de nature chronométrique¹⁰⁶. Cette dernière calcule la durée des extraits correspondant aux thématiques identifiées lors de la phase de structuration (Cf. **Annexe 4** p. 534). **Le tableau 46** met en évidence les sujets ayant été les plus longuement abordés.

¹⁰⁵ Site internet consacré à Sonal, déjà cité.

¹⁰⁶ Selon Alber (site internet déjà cité), cette opération permet de mettre en évidence des « grandes tendances dans la propension des différents types de répondants à parler de différents sujets [...] Dans le cas d'un corpus encodé mais non retranscrit intégralement, elle peut présenter un premier outil de synthèse avant approfondissement qualitatif ».

Thématiques associées aux questions du guide d'entretien et émergentes	Durée (m : s)	%	Nombre Extraits	Durée moyenne des extraits (s)
1. D13 Regard porté	51:08	7,9%	153	20
2. TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation	36:23	5,6%	105	21
3. E20 Information actions et résu.	36:23	5,6%	93	23
4. TE13 Enjeu économique / social	32:35	5,1%	65	30
5. D14 Rôle	29:46	4,6%	77	23
6. C7 Eco-démarche mag	29:07	4,5%	75	23
7. F24 Apport particip. dém	26:44	4,2%	62	26
8. A1 Fonction	26:35	4,1%	74	22
9. TE8 Lien professionnel / personnel	26:00	4%	65	24
10. F23 Env objectifs perso / Fiche de poste	22:46	3,5%	67	20
11. C8 Mise en œuvre dém	21:34	3,3%	61	21
12. TE4 Conseil Contact sensibilisation client	21:04	3,3%	43	29
13. C10 Dém mag / enseigne	19:22	3%	47	25
14. C6 Enjeux éco GD	19:22	3%	41	28
15. TE18 Autonomie, acteur	16:46	2,6%	35	29
16. C12 Personnes externes	16:45	2,6%	34	30
17. B4 Eco-sensibilité perso	16:43	2,6%	49	20
18. TE12 Nouveaux arrivants	14:09	2,2%	36	24
19. TE2 Sensibilisation clients écoproducts	13:48	2,1%	30	28
20. C9 Responsable dém	12:50	2%	44	18
21. E21 Proposition suivi form.	12:45	2%	41	19
22. D17 Définition démarche	12:36	2%	36	21
23. TE14 Pérennité de la démarche	12:21	1,9%	20	37
24. TE11 Habitude automatisme	11:40	1,8%	33	21
25. B5 Actions personnelles	11:01	1,7%	26	25
26. TE10 Suggestion d'actions	10:30	1,6%	21	30
27. D15 Evolution travail	09:22	1,5%	22	26
28. E19 Actions sensibilisation	09:20	1,5%	26	22
29. TE20 Réglementation	07:19	1,1%	20	22
30. E22 Démarche entretien	06:41	1%	18	22
31. D16 Qualif évolution	06:35	1%	21	19
32. TE9 Sensibilisation formation entre salariés	06:25	1%	22	17
33. TE1 Appartenance groupe environnement	05:53	0,9%	22	16
34. D18 Personnes travail int ext	04:45	0,7%	14	20
35. TE17 Modalités évaluation	03:59	0,6%	9	27
36. TE16 Modalités formation RH	03:36	0,6%	7	31
37. TE19 Compétence	03:27	0,5%	5	30
38. TE5 Rôle de l'entretien dans processus appropriatif	03:22	0,5%	11	18
39. A3 Ancienneté magasin	02:47	0,4%	28	6
40. A2 Ancienneté fonction	02:36	0,4%	18	9
41. TE15 Modalités recrutement RH	02:34	0,4%	7	22
42. TE7 Magasin attractif	02:07	0,3%	5	25
43. C11 Changement interne dém	01:32	0,2%	2	46
44. TE6 Contact rôle avec RH	00:57	0,1%	4	14
44 thématiques	10h43	100%	1414	0,27

Tableau 46. Hiérarchisation des thématiques selon la durée des extraits

Les résultats de l'analyse lexicométrique affectent également à chaque thématique : un pourcentage par rapport à la durée totale des retranscriptions ; un nombre d'extraits et leur durée moyenne (en secondes).

Pour l'ensemble des thématiques, 1414 extraits ont été retenus et retranscrits à l'issue des phases de réduction et de structuration des données. La durée totale des extraits est de 10h43. Alber (2010) souligne que la fonctionnalité lexicométrique du logiciel doit être utilisée et interprétée en connaissance de causes. Selon l'auteur, la durée de l'extrait traduit tout autant l'intérêt du répondant que celui du chercheur pour un sujet donné : *« en définitive, l'analyse chronologique d'un corpus ne revient donc pas à analyser la seule propension de la personne interrogée à aborder certains sujets, mais bien les données de l'interaction entre l'intervieweur et l'interviewé. On peut donc imaginer faire de Sonal un outil réflexif d'analyse des pratiques des enquêteurs eux-mêmes, en l'occurrence, de leur propension consciente ou non à faire parler plus longuement certains types de locuteurs de certains sujets »* (§ 32). Par ailleurs, il convient de souligner que la durée ne fait pas nécessairement l'importance des données. L'analyse qualitative dont elles feront l'objet dans la prochaine partie nous permettra justement de ne pas confondre quantité et *qualité*.

CONCLUSION DE PARTIE

Au vu des éléments de contexte et de définition développés dans cette partie, notre processus d'analyse relève conjointement de l'analyse de contenu et de l'analyse inductive. Pour Blais et Martineau (2006 ; p. 4), la première *se réfère aux différentes approches d'analyse qui visent à tester si les données collectées sont cohérentes avec les hypothèses ou les théories identifiées en prémisses par le chercheur* ». Selon les mêmes auteurs, l'analyse inductive *« se prête particulièrement bien à l'analyse de données portant sur des objets de recherche à caractère exploratoire, pour lesquels le chercheur n'a pas accès à des catégories déjà existantes dans la littérature »*.

Notre méthode d'analyse apparaît ainsi comme une hybridation des deux, les phases de structuration et d'interprétation susmentionnées nous conduisant :

- à contextualiser des éléments de définition relatifs au processus appropriatif et identifiés dans notre revue de littérature. Ce travail relève ainsi de l'analyse de contenu thématique puisqu'il implique une référence à des présupposés théoriques (Blanchet et Gotman, 1992) ;
- à révéler, à partir notre terrain et de ses spécificités, des tendances inédites et/ou sous-exploitées concourant à un enrichissement du périmètre de la notion d'appropriation. Cette modalité d'exploration des données et cet objectif se réfèrent à l'analyse inductive.

CONCLUSION DE CHAPITRE

Au cours de ce deuxième chapitre, nous avons précisé le contexte, la stratégie et le cadre d'analyse de notre recherche. Les trois sont étroitement liés puisque nos travaux sur l'appropriation sont le résultat d'une recherche-action menée au sein de deux magasins du secteur de la grande distribution.

Une première partie nous a d'abord permis de souligner que la grande distribution était un secteur d'activité fortement exposé à l'enjeu environnemental de la grande distribution. Plus précisément, nous avons mobilisé les données primaires et secondaires tirées de notre étude ADEME pour identifier trois catégories d'enjeux : la première est orientée « site » et concerne la gestion et le fonctionnement des magasins (consommations d'énergie, déchets et logistique) ; la deuxième catégorie est orientée « produit » (transport, écoconception) ; la troisième catégorie est orientée « client » et concerne les modes d'approvisionnement et l'éco-sensibilisation. Nous avons ensuite montré l'impact de cette exposition environnementale sur les enseignes du secteur, notamment en termes de positionnement stratégique. A cet égard, et malgré la coopération initiée à l'échelle du secteur sous l'égide des fédérations professionnelles et des acteurs institutionnels, les démarches environnementales engagées s'inscrivent dans une logique d'affrontement concurrentiel. Si chacune des enseignes essaie d'obtenir un avantage compétitif au détriment des autres, rares sont celles qui adoptent une stratégie de rupture. Enfin, nous avons analysé la démarche environnementale de l'enseigne et des deux magasins de notre étude empirique. Concernant les deux derniers, nous avons identifié leurs points communs (démarches structurées et pilotées en interne, actions de sensibilisation et d'information) et différences (niveau de maturité environnementale et de sollicitation des parties prenantes externes).

Dans une seconde partie, nous avons présenté la stratégie de recherche retenue pour étudier le processus appropriatif des deux démarches environnementales susmentionnées.

Une première sous-partie nous a permis de :

- justifier l'appartenance de notre méthode à la famille des recherche-action (inscription dans la durée, élaboration de connaissances actionnables et identification de la problématique menée en interaction avec les acteurs sociaux).

- de mettre en évidence les singularités de notre démarche, celle-ci procédant à la fois de la science-action (dans sa volonté d'étudier l'appropriation sous l'angle de l'apprentissage organisationnel), de la recherche-intervention (visée scientifique) et de la recherche ingénierique (visée transformative). Sa spécificité réside également dans le fait qu'une partie de l'action (phase d'immersion et d'accompagnement stratégique des deux magasins étudiés) a précédé la recherche.
- d'interroger notre responsabilité vis-à-vis de la communauté académique, du terrain et de la société. Nous avons également affirmé notre positionnement épistémologique - ce dernier consistant à renoncer au « *mythe de la neutralité du chercheur* » tout en assumant un devoir de réflexivité et d'indépendance.

La présentation de l'enquête qualitative menée au sein des deux magasins a fait l'objet d'une seconde sous-partie, dans laquelle nous avons présenté :

- notre dispositif d'enquête en le remplaçant dans une démarche de triangulation avec d'autres matériaux de recherche (données tirées de l'observation dite « d'implication discontinue » et données secondaires issues notamment de notre étude ADEME) ; en identifiant ses enjeux en termes de proximité et de confiance et en les appliquant à notre contexte de recherche.
- notre stratégie d'échantillonnage au regard d'apports théoriques tirés de notre revue de littérature et du contexte de l'enquête. Six critères ont ainsi été identifiés : (1) personnes ressources, (2) diversité en termes de fonction et (3) de statut, (4) périmètre alimentaire / non alimentaire, (5) niveau d'ancienneté (6) et appartenance au groupe environnement ;
- notre guide d'entretien en justifiant son niveau de structuration (semi-directif) et en précisant le contenu de ses six séquences au regard de nos orientations de recherche.

Enfin, la troisième partie du chapitre nous a permis de préciser le cadre, les modalités et les outils de notre analyse qualitative. A cet égard, nous souhaitons insister sur le fait que notre recours aux logiciels CAQDAS procède d'un effet d'opportunité et non d'un *a priori*. Dans notre revue de littérature, nous soulignons que la vigilance vis-à-vis du progrès technologique constituait l'un des principes fondateurs de la RSE.

Responsabilité sociétale de la recherche (et du chercheur)¹⁰⁷ oblige, nous entendons également appliquer ce principe de vigilance au « progrès informatique » que représentent les logiciels d'aide à l'analyse qualitative. La **figure 13** hiérarchise les trois fonctionnalités de Sonal utilisées dans le cadre de notre analyse.

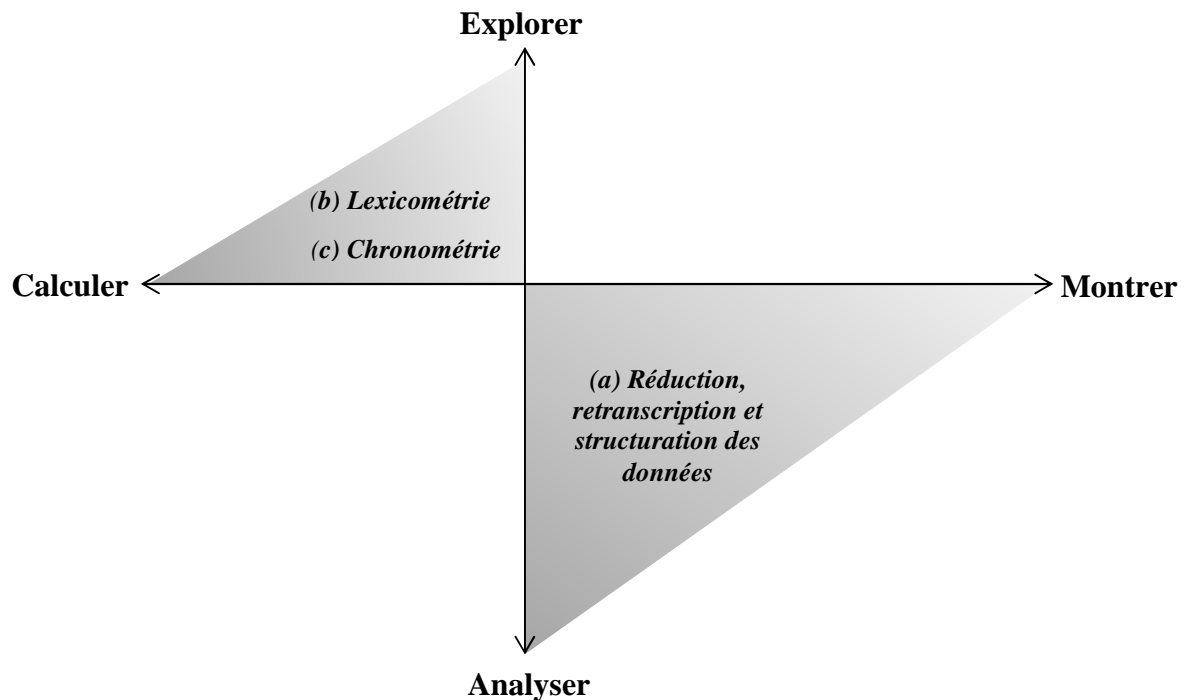


Figure 13. Hiérarchisation des fonctionnalités de Sonal d'après Lejeune (2010)

Elle met en évidence le fait que l'aide à la réduction, à la structuration et à la retranscription du corpus (a) constitue la principale fonctionnalité -et valeur ajoutée- de Sonal. En d'autres termes, si celui-ci a contribué de façon non négligeable aux phases liminaires de notre processus d'analyse, l'interprétation des données et la formulation de préconisations relèvent de notre entière responsabilité. Envisagé de la sorte, notre usage de l'outil informatique permet donc d'éviter le double écueil défini par Bandeira-de-Mello et Garreau (2008) et consistant à croire ; qu'un logiciel contribuerait au processus de création de sens inhérent à toute recherche ; que l'utilisation d'un logiciel conférerait *de facto* une plus grande légitimité aux résultats de la recherche.

¹⁰⁷Rappel : les enjeux de responsabilité et d'éthique de la recherche ont été abordés dans la seconde partie de notre deuxième chapitre (Cf. Section 2.1.4.)

CHAPITRE 3. ANALYSE DES RESULTATS ET PRECONISATIONS

Au cours de la troisième partie du précédent chapitre, nous avons présenté les enjeux et le cadre d'analyse de notre étude qualitative. Nous avons notamment justifié notre recours au logiciel Sonal (et à ses différentes fonctionnalités) pour procéder à la réduction, à la retranscription et à la structuration des entretiens. Le troisième et dernier chapitre de notre thèse a pour objectif d'analyser et d'interpréter les données collectées à l'issue de l'enquête (Cf. **Figure 14**).

Dans une première partie, nous analyserons les thématiques correspondant aux questions du guide d'entretien (A1-F24). Ces vingt-quatre thématiques ont été présentées dans le chapitre précédent (Section 2.2.3).

Dans une deuxième partie, nous examinerons les données discursives associées aux thématiques dites « émergentes » (TE1-TE20). Ces dernières, complémentaires aux thématiques A1-F24, ont été identifiées durant la phase de structuration de notre processus d'analyse.

La troisième et dernière partie de ce chapitre vise à interpréter les résultats bruts : pour proposer un cadre de référence de l'appropriation appliquée à l'enjeu environnemental de la RSE ; pour formuler, à l'attention des acteurs sociaux de notre terrain, des préconisations favorisant l'implication environnementale de leurs salariés *via* un processus appropriatif.

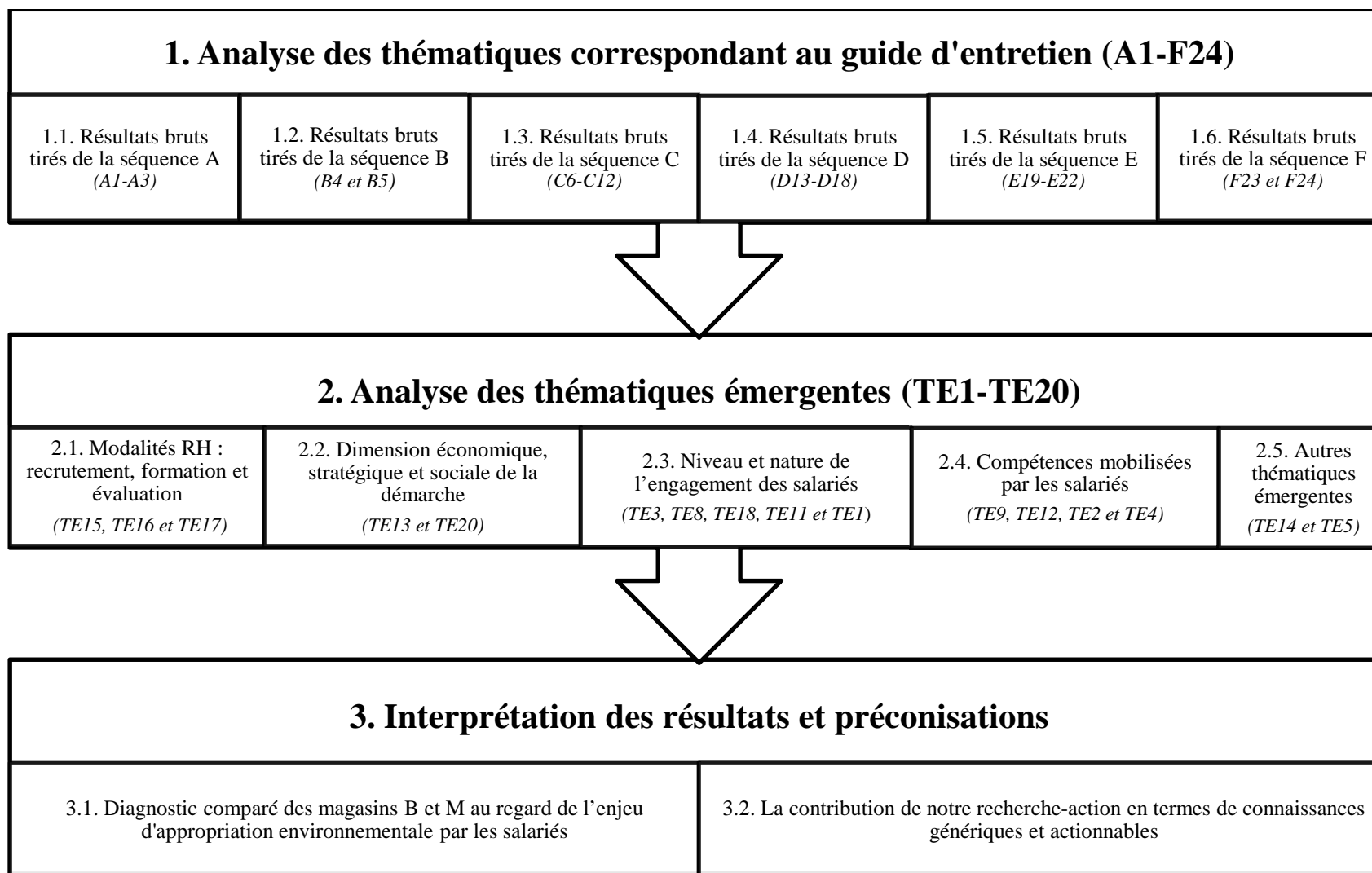


Figure 14. Organisation du troisième chapitre

1. Analyse des thématiques correspondant au guide d'entretien (A1-F24)

Il s'agit, dans cette première partie, de mettre en évidence les principaux enseignements tirés des thématiques correspondant aux 24 questions du guide d'entretien. La restitution des résultats sera organisée au regard des séquences (A-F) définies dans le guide d'entretien. Pour chacune d'entre elles, nous illustrerons les résultats obtenus par des verbatim (exprimés en italique et entre guillemets) et, de façon plus marginale, par des résultats issus du traitement lexicométrique. Les remarques les plus significatives feront l'objet d'une synthèse en fin de thématique.

1.1. Résultats bruts tirés de la séquence A (A1-A3)

Les trois thématiques de la séquence A concernent la fonction (A1) ainsi que l'ancienneté des répondants dans leur fonction (A2) et dans leur magasin (A3).

1.1.1. Thématique A1 (Fonction occupée dans l'entreprise)

Nous constatons, à l'échelle des deux magasins, des définitions convergentes pour neuf des dix fonctions représentées dans notre échantillon : responsable d'exploitation technique du magasin (RETM) ; second de rayon ; employé de rayon ; directeur ; manager de rayon ; réceptionneur logistique ; hôtesse d'accueil ; hôtesse de caisse et chef de secteur. Ce constat laisse supposer que le contenu de chaque fonction est strictement défini et que les répondants, dans le cadre de l'entretien, ont restitué cette définition « standardisée ». La seule divergence de définition constatée entre magasins concerne la fonction DRH et porte sur l'enjeu d'autonomisation et de responsabilisation des salariés¹⁰⁷.

¹⁰⁷B2 [02:06] « *une première volonté d'augmenter le professionnalisme des collaborateurs. Une deuxième volonté de créer de la ressource humaine. Une troisième volonté de garantir et de maintenir l'emploi des collaborateurs ; [02:27] tout ça en travaillant sur la responsabilisation de chacun et l'autonomie de chacun des collaborateurs* »

A contrario, cet enjeu est absent du discours du répondant M11¹⁰⁸. Cette divergence de vue concernant la fonction RH mérite d'être relevée. En effet, l'enjeu d'autonomie et de responsabilisation est partie prenante de la notion d'appropriation – le premier constituant l'une des finalités de la seconde (Baret, 2009 ; Baret et Petit, 2010). Plus significative encore est l'absence de référence à l'enjeu environnemental dans la plupart des réponses. La seule exception concerne les titulaires de la fonction RETM au sein des deux magasins¹⁰⁹. Le fait que 22 répondants sur 24 ne fassent aucune mention de l'environnement pose question, notamment quant à la présence de cet enjeu dans leur fiche de poste. Quand il y a référence à l'enjeu environnemental (M1 et B1), celui-ci est envisagé en termes de réglementation (statut ICPE d'un hypermarché). Ce constat suggère que les deux répondants définissent leur rapport professionnel à l'environnement comme fortement contraint d'un point de vue technique et législatif, alors qu'ils sont *de facto* les animateurs de l'écostratégie.

Synthèse A1. Fonction occupée dans l'entreprise

Seuls les responsables techniques des magasins (RETM) mentionnent l'enjeu environnemental comme partie prenante de leur fonction. Cet enjeu est abordé sous un angle strictement technique et réglementaire.

1.1.2. Thématiques A2 (ancienneté fonction) et A3 (ancienneté magasin)

L'analyse des thématiques A2 et A3 nous permet de préciser la structure de notre échantillon, en fonction des critères d'ancienneté métier et magasin (Cf. **Tableau 47**).

¹⁰⁸ [03:41] « *les missions sont riches. Elles touchent à différents domaines. Rémunération, évaluation, formation. Après le métier c'est aussi : relation avec les partenaires sociaux, c'est aussi relation avec son environnement, avec les institutions. C'est la gestion des frais, en particulier des frais de personnel. Je dirais que c'est multi-casquettes* ».

¹⁰⁹ B1 [06:19] « *la clé d'entrée de cette évolution ça a été les ICPE, les installations classées pour l'environnement* » ; [17:37] *j'ai un métier sur lequel je dois être acteur sur les déchets, sur l'énergie électrique. Ces deux grands thèmes : ce qu'on consomme et ce qu'on rejette* » ; M1 : [1:20] « *dans ma fonction j'ai tout ce qui est gestion de l'énergie puisque nous sommes ce qu'on appelle vulgairement une ICPE [...] ce à quoi on a des devoirs notamment de contrôler nos consommations énergétiques, toute énergie confondue, eau, gaz et électricité. On doit en contrôler nos consommations et le cas échéant, dans la mesure du possible, mettre en place des mesures d'économie d'énergie* ».

Entretien	Ancienneté fonction	Ancienneté magasin
B1 RETM	8 ans	8 ans
B2 DRH	Moins de 6 mois	Moins de 6 mois
B3 Second de rayon alimentaire	11 ans	11 ans
B4 Employée de rayon non alimentaire	2 ans	5 ans
B5 Directeur	5 ans	5 ans
B6 Manager de rayon alimentaire	18 mois	18 mois
B7 Manager de rayon non alimentaire	6 ans	6 ans
B8 Réceptionneur logistique	Moins de 6 mois	17 ans ¹¹⁰
B9 Hôtesse d'accueil	6 ans	6 ans
B10 Hôtesse de caisse	10 ans	10 ans
B11 Chef de secteur non alimentaire	5 ans	2 ans
B12 Employée de rayon alimentaire	18 mois	12 ans
M1 RETM	11 ans	27 ans ¹¹¹
M2 Directeur	10 ans	4 ans
M3 Manager de rayon non alimentaire	Moins de 6 mois	Moins de 6 mois
M4 Second de rayon non alimentaire	Moins de 6 mois	27 ans
M5 Hôtesse d'accueil	27 ans	27 ans
M6 Hôtesse de caisse	Moins de 6 mois	Moins de 6 mois
M7 Employé de rayon non alimentaire	Moins de 12 mois	7 ans
M8 Employé de rayon alimentaire	7 ans	7 ans
M9 Manager de rayon alimentaire	2 ans	5 ans
M10 Chef de secteur alimentaire	1 an	9 ans
M11 DRH	15 ans	27 ans
M12 Chef de secteur non alimentaire	17 ans	27 ans

Tableau 47. Profil des répondants par ancienneté (fonction, magasin)

Nous considérons qu'une prise de fonction « récente » est inférieure ou égale à un an. Nous proposons de reconsidérer la thématique « ancienneté magasin » en fonction de l'année marquant le lancement du groupe environnement (GE) : 2007 pour le magasin B et 2006 pour le magasin M. Ceci nous permet de distinguer les répondants dont l'arrivée est antérieure ou postérieure à cette date. Quatre catégories se dégagent selon les couples de variables suivants : (1) ancienneté métier / arrivée antérieure au GE ; (2) ancienneté métier / arrivée postérieure au GE ; (3) prise de fonction récente / arrivée antérieure au GE ; (4) prise de fonction récente / arrivée postérieure au GE (Cf. **Tableau 48**).

¹¹⁰ En 1994, le magasin Mammouth est racheté par l'enseigne Auchan et devient le magasin B.

¹¹¹ Le magasin M a été construit en 1984

Répondants	Prise de fonction > 1 an	Prise de fonction < 1 an	Arrivée antérieure au GE	Arrivée postérieure au GE	(Catégorie) / Nb de répondants
B1 RETM	X		X		(1) / 13
B3 Second de rayon alimentaire	X		X		
B4 Employée de rayon non alimentaire	X		X		
B5 Directeur	X		X		
B7 Manager de rayon non alimentaire	X		X		
B9 Hôtesse d'accueil	X		X		
B10 Hôtesse de caisse	X		X		
B12 Employée de rayon alimentaire	X		X		
M1 RETM	X		X		
M5 Hôtesse d'accueil	X		X		
M8 Employé de rayon alimentaire	X		X		
M11 DRH	X		X		
M12 Chef de secteur non alimentaire	X		X		
B6 Manager de rayon alimentaire	X			X	(2) / 4
B11 Chef de secteur non alimentaire	X			X	
M2 Directeur	X			X	
M9 Manager de rayon alimentaire	X			X	
M4 Second de rayon non alimentaire		X	X		(3) / 3
M7 Employé de rayon non alimentaire		X	X		
M10 Chef de secteur alimentaire		X	X		
B2 DRH		X		X	(4) / 4
B8 Réceptionneur logistique		X		X	
M3 Manager de rayon non alimentaire		X		X	
M6 Hôtesse de caisse		X		X	

Tableau 48. Typologie des répondants (critères d'ancienneté métier et magasin)

La nouvelle typologie met en évidence :

- une prédominance, à l'échelle des deux magasins, de la première catégorie. Treize répondants¹¹² sont des salariés durablement installés dans leur fonction et/ou dans leur environnement professionnel. Ceux-ci ont vécu les changements liés à la mise en œuvre de l'écostratégie. Ils ont donc *a priori* connaissance de son contenu et de ses applications « métiers » ;

¹¹² Dont huit répondants du magasin B et cinq du magasin M

- le fait que quatre répondants (deux pour chaque magasin) appartiennent à la deuxième catégorie. Si leur arrivée dans le magasin est postérieure au lancement du groupe environnement, ils ont une solide connaissance de leur fonction puisqu'ils l'exercent depuis plus d'un an. Nous supposons qu'ils sont en capacité d'évaluer l'impact de la démarche environnementale sur leur métier, à défaut d'en pouvoir retracer la genèse et l'évolution ;
- le fait que trois répondants (tous salariés du magasin M) appartiennent à la troisième catégorie. Leur arrivée dans le magasin est antérieure au lancement du groupe environnement mais leur prise de fonction est récente. S'ils sont en mesure de connaître la démarche environnementale de leur magasin, ils n'ont pas nécessairement le recul pour en évaluer l'impact sur leur métier ;
- le fait que quatre répondants (deux par magasin) appartiennent à la quatrième et catégorie. Leur arrivée dans le magasin ainsi que leur prise de fonction sont récentes. Leur connaissance de l'écostratégie, tant générale que spécifique à leur métier, n'est pas inscrite dans la durée.

Synthèse A2 (ancienneté fonction) et A3 (ancienneté magasin)

Quatre catégories de répondants ont été identifiées : (1) ancienneté métier / arrivée antérieure au GE ; (2) ancienneté métier / arrivée postérieure au GE ; (3) prise de fonction récente / arrivée antérieure au GE ; (4) prise de fonction récente / arrivée postérieure au GE.

1.2. Résultats bruts tirés de la séquence B (B4 et B5)

Les deux thématiques de la séquence B de notre guide d'entretien recensent les données relatives à l'éco-sensibilité personnelle des répondants (B4) et à la nature des gestes éco-citoyens qu'ils mettent en œuvre au quotidien (B5). Elles ont pour objectif d'évaluer le niveau de prise de conscience environnementale des répondants et la façon dont se manifeste cette prise de conscience au niveau personnel.

1.2.1. Thématique B4 (« éco-sensibilité perso »)

L'**annexe 5** (page 535) recense les verbatim illustrant l'éco-sensibilité des répondants. Tous déclarent se sentir concernés par l'environnement, à l'exception du répondant M7 qui exprime un manque d'intérêt explicite pour cet enjeu. Six répondants (B1, B2, B9, M2, M10 et M12) affirment leur éco-sensibilité tout en ne se considérant pas comme des « *acteurs* », des « *militants* » ou des « *accrocs* » de l'environnement. Six répondants (B1, B5, B7, B8, B10 et M6) associent leur éco-sensibilité au fait qu'ils ont des enfants. Ils se doivent d'exercer vis-à-vis d'eux un devoir d'exemplarité et/ou d'éducation citoyenne. Cinq répondants (B8, B9, M6, M11 et M12) définissent leur éco-sensibilité en termes de solidarité intragénérationnelle (Jonas, 1990). Cinq répondants (B8, B11, B12, M5 et M8) expriment l'enjeu environnemental en termes de dimension a-spatiale, c'est-à-dire planétaire et collective. Les répondants justifiant leur intérêt pour l'environnement mentionnent leurs origines familiales (B10, M1 et M3)¹¹³, le rôle des médias (B3), leur rapport à la nature (M2) ou leur formation (M9).

Synthèse B4 (éco-sensibilité perso)

23 des 24 répondants expriment une sensibilité à l'égard de l'enjeu environnemental, sous la forme d'une responsabilité a-temporelle et a-spatiale. Cette sensibilité ne se traduit pas en termes de militantisme.

1.2.2. Thématique B5 (Actions personnelles)

L'**annexe 6** (page 537) recense les verbatim associés aux écogestes des répondants. Le tri des déchets est mentionné par 19 d'entre eux¹¹⁴. Ce geste est perçu comme « *modeste* » (B6, B11, M12) ou revendiqué avec fierté (B10, M4, M8, M9 et M10). Six répondants (B3, B7, B8, B9, B12 et M6) déclarent faire des économies d'eau. Cinq d'entre eux (à l'exception de B8) citent simultanément comme action citoyenne les économies d'énergie.

¹¹³ Deux d'entre eux revendiquent leurs origines paysannes.

¹¹⁴ L'enjeu de tri des déchets n'est pas mentionné par les répondants B1, B8, M1, M2 et M5. Ce constat ne nous permet de conclure que ceux-ci ne trient pas leurs déchets. Nous pensons plutôt que l'acte de trier n'a pas été cité tant il est banal et routinier.

Les actions en faveur d'une alimentation respectueuse de l'environnement et des transports doux sont les moins citées (respectivement par M11 et M3). Seuls quatre répondants (B7, B9, B12 et M6) mentionnent trois des cinq actions recensées : tri des déchets, eau et énergie. Trois répondants mentionnent deux actions : (B3) tri et énergie, (M3) tri et transport et (M11) tri et alimentation biologique. 17 répondants ne citent qu'une seule action.

Synthèse B5 (Actions personnelles)

Le tri des déchets est l'action personnelle la plus fréquemment citée par les répondants (19 occurrences) devant les économies d'eau (6 occurrences) et d'énergie (5 occurrences)

1.3. Résultats bruts tirés de la séquence C (C6-C12)

Les sept thématiques de la séquence C regroupent les données relatives ; aux enjeux environnementaux du secteur de la grande distribution (C6) ; aux enjeux et actions de la démarche environnementale des magasins (C7) ; aux modalités de mise en œuvre de cette démarche (C8) ; aux responsables et personnes ressources de cette démarche (C9) ; au lien entre la démarche locale et la stratégie environnementale de l'enseigne (C10) ; aux parties prenantes externes mobilisées dans le cadre de la démarche (C12). Précisons que la thématique C11, faute de données suffisamment nombreuses et pertinentes, n'a pu être exploitée.

1.3.1. Thématique C6 (Enjeux éco GD)

La thématique C6 s'intéresse au niveau de connaissance des répondants concernant les enjeux environnementaux de la grande distribution. Dans le précédent chapitre (Cf. sous-partie 1.2.), nous avons constaté que le secteur était exposé à trois catégories d'enjeux : « site » (consommations d'énergie, gestion des déchets et logistique amont) ; « produit » (transport, écoconception) et « client » (mode d'approvisionnement et sensibilisation). Le **tableau 49** recense les enjeux sectoriels cités par les répondants.

Catégorie	Enjeu	Nb d'occurrences par enjeu	Nb d'occurrences par catégorie	Répondants
Site	Déchets ¹¹⁵	11	24	(B2, B4, B6, B8, B11, M1, M3, M9, M10)
	Energie	9		(B4, B5, B6, B7, B11, M1, M3, M9, M12)
	Circuits courts	4		(B6, M2, M3, M7)
Produits	Transport	4	6	(B9, M1, M2, M3)
	Ecoproduits	2		(B2, B5)
Clients	Déplacements	1	1	(M9)
	7	31	31	14

Tableau 49. Enjeux sectoriels environnementaux exprimées lors de l'enquête

La catégorie d'enjeu « site » est la plus largement citée (24 occurrences sur 31). Les enjeux « déchets » et « énergie » sont cités respectivement 11 et 9 fois. Les enjeux de cette catégorie constituent le cœur de la stratégie environnementale de l'enseigne Auchan définie en 2002, comme nous l'avons montré dans la section 1.4.1. du deuxième chapitre (Cf. **Tableau 31**). La catégorie « clients » est citée de façon marginale (1 occurrence). Ce constat laisse supposer que les clients ne sont pas spontanément perçus, d'un point de vue strictement environnemental, comme une partie prenante primaire. L'ensemble des réponses ne couvre pas l'ensemble des enjeux sectoriels couverts par les catégories « site », « produits », et « clients ». De ce point de vue, il ne semble pas y avoir, de la part des répondants, de la connaissance exhaustive des éléments de surexposition environnementale du secteur. La notion « d'enjeu sectoriel » n'a pas fait sens pour tous les répondants. Neuf d'entre eux l'ont confondu avec les actions environnementales effectivement menées dans le cadre de la démarche du magasin (exprimées dans la thématique C7).

Synthèse C6 (Enjeux éco GD)

Les enjeux environnementaux à l'échelle du secteur ne sont que partiellement appréhendés par les répondants. La catégorie d'enjeu « site » est la plus largement citée (déchets, énergie)

¹¹⁵Dont le papier (2 occurrences)

1.3.2. Thématique C7 (Eco-démarche mag)

La thématique C7 s'intéresse plus spécifiquement au niveau de connaissance des répondants concernant la démarche environnementale de leur magasin. L'**annexe 7** (p. 538) recense les verbatim associés aux actions mises en œuvre dans le cadre de la démarche environnementale. En classant les actions citées par catégorie d'enjeu et nombre d'occurrences (Cf. **Tableau 50**), nous observons que les actions liées au tri des déchets sont les plus fréquemment citées (22 occurrences). Loin derrière, on trouve les actions concernant les économies d'énergie (9 occurrences). Loin derrière, on trouve les actions concernant les économies d'eau (4 occurrences) puis les économies d'eau et la vente d'écoproduits (4 occurrences chacune).

Catégories d'enjeu	Actions	Nb d'occurrences	Nb d'occurrences par catégorie
Site	Déchets	22 ¹¹⁶	38
	Energie	9	
	Eau	3	
	Circuits courts	4	
Produits	Ecoproduits	4	5
	Transport	1	
Clients	Sensibilisation ¹¹⁷	2	2
	7	45	45

Tableau 50. Actions environnementales (magasin) identifiées lors de l'enquête

De façon plus générale, la catégorie d'enjeux orientée « site » est surreprésentée (38 occurrences sur 45). Pour les répondants, elle résume à elle-seule la plupart des actions initiées dans le cadre de l'écostratégie des magasins. Si cette perception ne rend pas justice à la diversité des actions menées par ailleurs, elle reflète le constat, exprimé par le répondant M1, qu'il y a « [19:15] *deux points forts qui sont suivis aujourd'hui, c'est la gestion des déchets et à la gestion de l'énergie* ». Cet argument rejoint celui déjà cité dans la sous-section précédente (Thématique C6), à savoir que la catégorie d'enjeu « site » est au centre de la stratégie environnementale d'Auchan.

¹¹⁶ Dont papier (1 occurrence)

¹¹⁷Le salon de l'environnement

L'accent mis sur le tri des déchets et la maîtrise des dépenses énergétiques, tant au niveau local que national, est probablement lié au fait que ces deux enjeux ont été identifiés comme des gains de productivité très prometteurs¹¹⁸. Cette surreprésentation des enjeux et actions « déchets » et « énergie », identifiée pour les thématiques C6 et C7, est également observable à l'échelle du corpus de données, toutes thématiques confondues (Cf. **Annexe 8** p. 539). Le traitement lexicométrique de la base met en évidence cette surreprésentation (**Tableau 51**).

Catégorie d'enjeu	Enjeu	Nombre d'occurrences
Site	Valorisation des Déchets	851
	Maîtrise des consommations d'énergie et d'eau	239 (énergie = 204 et eau = 35)
Produit	Ecoproduits	120
	Transport	38
Client	Déplacements	18

Tableau 51. Enjeux et actions environnementaux les plus cités

Au-delà de la nature des actions environnementales menées par les deux magasins, les réponses des interviewés nous renseignent sur leur vision (plus ou moins stratégique) et sur leur niveau de connaissance de la démarche. Six répondants citent le projet de magasin¹¹⁹ comme évènement structurant- sinon fondateur, de la démarche environnementale¹²⁰.

¹¹⁸ Le lien entre environnement et pilier économique sera approfondi au cours de la thématique TE13

¹¹⁹ Rappel : chaque magasin définit tous les trois ou cinq ans un projet visant à identifier les orientations stratégiques et les objectifs à atteindre.

¹²⁰ B1 [51:58] « On a un nouveau projet qui s'appelle CAP 2013 » ; B2 [16:18] « CAP 2013 a été écrit à la fin de l'année 2010 [35:57] « culturellement, il est quasiment inévitable pour chacun des magasins d'écrire, dans son histoire, des projets magasin. Parce qu'un projet magasin c'est ce qui permet de fédérer l'énergie de chacun des collaborateurs et d'orienter l'action » ; B4 [06:51] « CAP 110 ça a été le début je pense » ; B5 [15:09] « je me rappelle on avait écrit quatre axes. On avait écrit un axe commerce, commerce-clients. Et c'est notre cœur de métier finalement de répondre à nos clients en faisant du commerce. On avait écrit un axe environnement qui s'est au fur et à mesure plutôt transformé en développement durable » ; M11 [38:40] « on a un projet magasin qui était jusqu'en 2010. On est en train justement avec le comité de direction et avec quelques managers, de commencer à travailler au projet magasin à l'horizon 5 ans » ; M12 [15:12] « Il y a eu deux axes structurants. Le projet magasin au départ. L'ancien projet avait défini ce qu'on appelait l'axe environnemental. Y'avait quatre axes. D'habitude on travaille sur trois axes : chiffres, gestion et humain. On en ajouta un quatrième la dernière fois sur justement l'environnement et on a défini l'environnement et donc les actions qu'on peut avoir en termes d'environnement ».

Cinq d'entre eux (un RETM, les deux DRH, un directeur et un chef de secteur) appartiennent au comité de direction. Le répondant B4 (employé de rayon) est le seul des salariés de notre échantillon à ne pas appartenir au *top management* et à avoir spontanément cité le projet magasin. La vision de la démarche serait donc liée au niveau hiérarchique des répondants. Plus on s'éloigne du cercle des membres du comité de direction, plus la démarche est décrite comme un catalogue d'actions, et moins on la considère dans sa cohérence stratégique et globale. Ce constat s'appuie sur le fait que seuls les membres de la direction ont participé à la phase de définition des objectifs et des orientations du projet magasin¹²¹. Ce manque de vision stratégique s'accompagne d'une difficulté (exprimée par un employé et deux seconds de rayon)¹²² à préciser la date de lancement de la démarche et ou des actions citées.

Synthèse C7 (Eco-démarche mag)

Les actions orientées « site » (déchets, énergie) mises en œuvre dans les magasins sont les plus citées. La majorité des répondants a une vision partielle et archipélagique de la démarche (assimilée à un catalogue d'actions).

1.3.3. Thématique C8 (Mise en œuvre dém)

Cette sous-section analyse les réponses à la question suivante : comment la démarche environnementale est-elle mise en œuvre en interne ? Comme le montre **l'annexe 9** (p. 541), tous les répondants, quelle que soit leur ancienneté dans le magasin, ont connaissance du groupe environnement¹²³, celui-ci apparaissant comme le dispositif central de la démarche environnementale.

¹²¹ B2 [16:18] « CAP 2013 a été écrit à la fin de l'année 2010 ; [16:28] Dessinée, écrite par le comité de direction. Ce projet a été présenté aux équipes en mars 2011, dans ses grandes lignes ».

¹²² B3 [13:50] « je sais pas de quand date la mise en place des bennes et des cartons [...] Ça fait peut-être plus que trois ans, sûrement. Je sais pas exactement » ; B12 [05:10] « je pense que c'est depuis le dernier agrandissement du magasin. C'était 2004 il me semble » ; M4 [04:12] :« ça c'est fait progressivement depuis plus de cinq ans bien plus ».

¹²³ Dénommé aussi par les répondants « groupe transverse », « comité environnement », « commission » ou « comité environnemental ».

Selon les répondants, ses membres sont d'abord chargés de mettre en œuvre le plan d'actions environnemental, de relayer l'information et de suivre les projets dont l'initiative appartient aux salariés¹²⁴. Seul un répondant leur attribue un rôle proactif dans la co-construction de la démarche et des actions à déployer¹²⁵. Selon le répondant M1 [36:14], « *aujourd'hui y'a une production d'idées qui se fait et que je propose, qu'on travaille également avec [N] et on se calle avec un petit comité qui va être [N], [F] et moi-même et après on la développe au niveau du comité qui la développe après au niveau d magasin* ». Ce témoignage suggère que les actions sont, pour ce magasin, à la seule initiative d'un *triumvirat*. Les autres membres du groupe n'interviendraient que pour assumer la phase opérationnelle de la démarche. Selon les répondants, la composition du groupe environnement répond à deux principes, tous deux exprimés dans chaque magasin : volontariat¹²⁶ et représentativité¹²⁷.

Il existe une divergence notable entre les deux magasins concernant l'importance relative accordée à ces deux principes. Au sein du magasin B, le principe de représentativité est strictement appliqué aux managers, le volontariat étant l'apanage des employés : C8 [29:02] « *au niveau de l'encadrement tous les secteurs¹²⁸ sont représentés. Et après au niveau du personnel collaborateurs, là c'est au volontariat* ».

¹²⁴ M2 [36:59] « *un représentant par domaine d'activité chargé de redescendre l'information sur son périmètre : c'est lui l'interlocuteur privilégié* » M7 : [14 :31] « [...] *c'est la personne référente qu'on va voir si on a des questions et qui nous transmet des infos* » ; M10 [12:41] « *je vais avoir des collaborateurs de chez moi qui vont dire : ok mais pour le faire y'a peut-être besoin d'un contenant pour pouvoir mettre les produits pour la banque alimentaire ou les Restos du Cœur et donc besoin d'un matériel d'un support d'un balisage. Donc là en interne ils font appel à un membre du comité [...] et c'est lui qui va s'occuper de voir et de solliciter la personne qui va pouvoir apporter ce matériel, ça peut être par exemple le service technique* ».

¹²⁵ B8 [18:34] « *Ils essaient de trouver des idées et de faire des réunions là-dessus. C'est sympa* »

¹²⁶ B1 [28:51] « *à la base il faut que ce soit du volontariat. Après il faut qu'il y ait un noyau volontaire* » ; M1 [36:41] « *c'est spontané. Y'a pas d'obligation de faire partie du comité* » ; M2 [36:59] « *globalement oui : on essaie de le construire comme cela : un représentant par domaine d'activité chargé de redescendre l'information sur son périmètre : c'est lui l'interlocuteur privilégié* » ;

¹²⁷ B2 [16:50] « *aujourd'hui, on est au stade où chacun des patrons de secteur, aidé des managers, doit décliner ce projet au niveau des rayons* » ; M2 [36:59] « *globalement oui : on essaie de le construire comme cela : un représentant par domaine d'activité chargé de redescendre l'information sur son périmètre : c'est lui l'interlocuteur privilégié* » ;

¹²⁸ Les secteurs commerciaux (boucherie, fruits et légumes, jardinerie), sont à distinguer des services « supports » ou « administratifs » : logistique, technique, comptabilité et RH.

La stricte application de ce principe n'est pas sans conséquence négative : B1 [56:39] « *du coup, ça veut pas dire que ça fonctionne mieux. Ça veut dire qu'il y a un petit peu plus de stress professionnel et un peu moins de conviction personnelle et libre* ». Au sein du magasin M, le volontariat prime sur l'exigence de représentativité. Selon M1 [36:54] « *aujourd'hui y'en a qui n'est pas représenté ce sont les métiers de bouche* ». Pour autant, la priorité accordée au volontariat est assumée : M1 [36:54] « *mais ceci dit tant pis. Je préfère me passer d'une personne des métiers de bouche plutôt que d'avoir une personne qui est obligée de venir et qui s'intéresse pas au sujet, qui pourrait pas se l'approprier* ». Une différence de dynamique entre les groupes environnement des deux magasins peut être observée. S'agissant du magasin B, les répondants font état d'un essoufflement de l'activité du groupe¹²⁹. S'agissant du magasin M, le groupe environnement s'inscrit dans une dynamique positive¹³⁰. Cette attractivité du groupe environnement (que nous avons constatée lors de nos visites sur site) donne à ses responsables la possibilité d'être sélectifs vis-à-vis des volontaires¹³¹.

Synthèse C8 (Mise en œuvre dém)

Le groupe environnement est reconnu comme le dispositif opérationnel de la démarche. Le rôle de ses membres consiste essentiellement à relayer l'information et à mettre en œuvre les actions. Le groupe environnement du magasin B, structuré selon les principes de représentativité et de volontariat, est marqué par une dynamique d'essoufflement. Celui du magasin M est dans une dynamique opposée : il repose sur des principes assumés de volontariat et de sélectivité.

¹²⁹ B3 [16:35] « *Ils avaient je sais pas s'ils le font toujours une réunion une fois par mois ou par semaine. je pense qu'ils le font toujours vu qu'on a des retours* » ; B7 [04:54] « *et d'ailleurs à l'époque où on a lancé ces groupes de travail c'est celui qui a tenu le plus longtemps et qui perdure toujours à des fréquences un peu moindre* » [26:53] « *le groupe existe toujours seulement ils font des réunions moins souvent* » ; B10 [37:37] « *Moi j'en parle avec [F] mais le groupe je le connais pas trop. Je sais pas quand il se rencontre* » ; B12 [07:47] « *je sais pas si actuellement cela existe encore mais il y avait un groupe transverse qui s'occupait de tout ce qui était environnemental sur le magasin* ».

¹³⁰ M2 [36:01] « *y'a peu de turnover dans le groupe par contre il y a des gens qui viennent se rajouter et ça c'est intéressant : y a des gens qui en entendent parler, qui y portent de l'intérêt et qui veulent s'investir plus fortement. On a tendance aujourd'hui à élargir le groupe* ».

¹³¹ M2 [40:25] « *si on s'aperçoit que, mais ça serait anecdotique, quelques-uns viennent là parce qu'après tout c'est plus intéressant de réfléchir au DD dans un groupe que d'aller remplir son rayon, à nous managers de s'en rendre compte et de prendre les décisions adéquates pour dire finalement je crois tu n'as pas grand-chose à faire dans ce groupe-là* ».

1.3.4. Thématique C9 (Responsable dém)

La thématique C9 analyse la perception des répondants en termes de gouvernance environnementale : quels sont les animateurs de la démarche ? A l'échelle des deux magasins, les RETM sont perçus comme les principaux animateurs de la démarche, et ce quel que soit le niveau d'ancienneté des répondants (Cf. **Annexe 10** p. 543). Ils en sont également les figures emblématiques¹³². La reconnaissance particulière dont bénéficie le RETM du magasin M semble liée au fait qu'il travaille dans le magasin depuis sa création et qu'il est à l'initiative de la démarche locale, au début des années 2000 et avant même que l'environnement soit considéré à l'échelle nationale comme un enjeu prioritaire¹³³. Si le phénomène de personnification de la démarche est présent dans les deux magasins, le pilotage de la démarche est plus ou moins perçu comme la fonction d'une seule personne. Le **tableau 52** (dont les résultats sont issus d'un traitement lexicométrique de la base de données) recense pour chaque site le nombre d'occurrences relatives aux personnes de la démarche.

Magasin	Personnes ressources	Nombre d'occurrences
B	RETМ	41
	Stagiaire	15
	Directeur	5
M	RETМ	51
	Co-animatrice	15
	Directeur	8
	Stagiaire	3

Tableau 52. Personnes ressources de la démarche (par site)

¹³²B2 [55:39] « et [B1] qui est le papa du projet et le père en tant que conducteur » ; B3 [09:42] « lui il est super dans ce créneau-là. Il est parti à fond là-dedans. Ça lui va bien et il le fait bien » ; M2 [44:23] « [...] l'homme de la pérennité de la démarche » ; M7 [14:13] « c'est la figure emblématique » ; M7 [13:49] « c'est [M1] qui est à l'origine du groupe de progrès environnement et c'est vrai que si on doit retenir une personne sur le magasin c'est [M1] ».

¹³³M2 [44:23] « c'est le responsable technique du magasin, qui est là depuis l'ouverture du magasin, qui a monté ce groupe, c'est lui qui est vraiment à l'origine [...] de la mise en œuvre du développement durable sur le magasin et qui est l'homme de la pérennité de la démarche » ; M11 [02:49] « je crois que [M1] a été lui initiateur, même avant d'avoir une structure, la structure d'Auchan, qui a lancé un certain nombre de démarches ».

Le tableau fait apparaître, pour le magasin B, que la fonction d'animation de la démarche relève presque exclusivement du RETM (41 occurrences). Le directeur est cité de façon marginale (5 occurrences) comme le co-pilote de la démarche¹³⁴. Soulignons que les trois stagiaires de BEM Bordeaux Management School¹³⁵ sont cités à 15 reprises au titre de parties prenantes actives de la démarche environnementale - nous développerons ce point dans la thématique C12. Pour le magasin M, la répartition des occurrences entre trois personnes renvoie au *triumvirat* mentionné dans la thématique C8. Celui-ci est composé du RETM (51 occurrences), d'une co-animatrice¹³⁶ (15 occurrences) et du directeur (8 occurrences)¹³⁷. Le pilotage de la démarche est conjointement assumé par le RETM (en interne) et le directeur (en externe)¹³⁸. La troisième personne a pour fonction d'épauler le RETM et participe à la construction de la stratégie¹³⁹. Cette organisation semble satisfaire deux des trois membres du trio : M1 [35:07] « [...] ça donne de l'énergie parce que y'a des fois des moments qui sont compliqués et difficiles, faut sortir les rames pour avancer sur un sujet » : M2 [44:23] « comme dans toute chose il y a des phases d'essoufflement et de découragement et eux arrivent toujours à garder le cap, à remobiliser, à se remettre en cause aussi ».

¹³⁴ B4 [09:26] « forcément y'a des leaders qui doivent nous pousser à continuer à l'être. [B1] bien sûr et [B5] qui est aussi dans cette politique-là » : B5 [25:35] « pour moi y'a deux co-pilotes dans l'avion. Y'a moi au travers de la fonction que j'ai et du projet finalement qu'on souhaitait faire vivre et dans ce mode de fonctionnement et donc sur l'aspect développement durable, y'a un patron qu'on avait nommé en 2007 : c'est [B1] ».

¹³⁵ Dans le cadre de la convention de recherche signée entre le magasin et la chaire DD&RGO de BEM, trois stagiaires ont effectué des missions de 1 à 6 mois entre 2008 et 2010.

¹³⁶ Dans les verbatim [N] désigne la co-animatrice de la démarche.

¹³⁷ M1 [35:07] « au niveau du magasin, la première personne c'est une de mes collègues en comptabilité qui co-anime avec moi le comité environnement » ; M2 [44:23] « après il a des relais qui sont très forts avec [N] qui est en vente d'équipement du magasin. Ce sont les deux personnages phare du développement durable [...] » ; M3 [28:25] « comme [M2], [M1] et [N] agissent concrètement donc nous on se sent responsabilisés » ; M6 [13:59] « je sais qui est [N], qui est [M1]. Je sais qu'ils s'occupent de ce groupe-là dans l'établissement » ; M12 [07:57] « j'ai une personne qui est très contributive dans ce secteur qui s'appelle [N] et qui est le bras droit de [M1] ».

¹³⁸ M1 [35:36] « aujourd'hui on échange, je lui propose des idées, les avancés, les objectifs qu'on peut se fixer sur une année, en général c'est moi qui propose après y'a sa vision qui est nationale aussi puisqu'aujourd'hui il est représentant de notre direction opérationnelle sur le développement durable. Donc il anime la stratégie DD au niveau régional qui représente 22 magasins ».

¹³⁹ M1 [35 : 36] « on se calle avec un petit comité qui va être [N], [B2] et moi-même et après on la développe au niveau du comité qui la développe après au niveau du magasin ».

Synthèse C9 (Responsable dém)

La démarche environnementale est incarnée par le RETM. Au sein du magasin B, le pilotage et l'animation de la démarche relèvent presque exclusivement du RETM. Au sein du magasin M, un partage des rôles entre le RETM, la co-animatrice du groupe et le directeur du magasin est identifié.

1.3.5. Thématique C10 (Dém mag / enseigne)

La thématique C10 analyse l'articulation entre la démarche des magasins et la stratégie environnementale de l'enseigne. Interroger le degré d'autonomie des magasins est en effet nécessaire pour qualifier leur processus appropriatif (Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010). Soulignons que seuls 11 répondants sur 24 se sont exprimés sur cette thématique. Sept font partie du comité de direction et deux sont des managers de rayon. Seuls deux d'entre eux (travaillant au sein du magasin M) sont des employés de rayon. Ce constat nous laisse supposer que la question de la dépendance du magasin vis-à-vis l'enseigne est partiellement liée à la fonction hiérarchique dans l'entreprise - l'exercice de celle-ci permettant ou pas d'avoir une vision *glocale* (globale et locale) de la gouvernance du groupe Auchan.

La relation magasin-enseigne est définie comme une relation hybride, c'est-à-dire simultanément centralisée et décentralisée. Cinq répondants estiment qu'elle promeut l'initiative locale et l'échange de bonnes pratiques¹⁴⁰.

¹⁴⁰B5 [22:21] « le mode de fonctionnement et d'ailleurs celui du groupe Auchan est celui-ci : c'est à dire qu'on est une entreprise centralisée décentralisée. Un patron de magasin il est patron de son site. On a cette possibilité extraordinaire de se dire : ça j'applique, ça j'applique pas. Y'a des choses qui sont non négociables mais aujourd'hui on n'est pas dans un modèle ultra centralisé où finalement de là-haut on applique en magasin ; [24:55] c'est le fonctionnement : centralisation, décentralisation, échanges de bonnes pratiques, on redémultiplie. Donc esprit d'initiative qui n'est pas brimé, au contraire qui est même récompensé et qui alimente le national » : M1 [38:09] « on a carte blanche, on est plutôt moteur aujourd'hui. On est suivi sur nos actions. Donc y'a bien quand même une direction développement durable nationale » ; M2 [31:33] « Ce qui est important pour nous c'est le maillage qu'on appelle amont - aval : c'est à dire les magasins et la centrale ; [12:48] y'a à la fois les dimensions développement durable par les produits que nous vendons : les produits que nous vendons peuvent être référencés au plan national ; [13:07] et puis il y a toute la démarche des producteurs locaux, démarche circuit court où là c'est l'initiative des magasins au local du référencement de ces fournisseur » ; M10 [06:28] « y'a des choses qui sont demandées au niveau national et donc à ce moment-là les magasins peuvent dire je suis soucieux du développement durable, j'applique bien tous les axes qui sont demandés » : M12 [04:52] « après c'est un cadre, ça laisse la place à l'initiative locale par rapport... On adapte certaines choses au local ».

D'un point de vue stratégique, cette relation « *centralisée-décentralisée* » est perçue différemment selon le magasin. Pour le magasin B, l'implication de l'enseigne fait office d'aiguillon¹⁴¹ et d'appui communicationnel¹⁴². Pour le magasin M, inscrire ses initiatives dans un cadre national permet avant tout une émulation entre magasins : M1 [42:35] « *on est dans un phénomène un petit peu compétitif, aller taquiner le collègue ; [42:42] d'aller copier les bonnes pratiques ailleurs : c'est l'émulation, le but des synergies* ». D'un point de vue commercial, le niveau d'initiative locale induit par la relation « *centralisée-décentralisée* » varie selon les produits : il est confirmé quand le choix d'un fournisseur est possible¹⁴³ ; il est infirmé quand les produits sont référencés par la centrale d'achats¹⁴⁴.

Synthèse C10 (Dém mag / enseigne)

La relation magasin-enseigne est perçue comme simultanément décentralisée et centralisée. Si elle promeut l'initiative locale et l'échange de bonnes pratiques entre magasins, elle peut être contraignante s'agissant du référencement de certains produits. Pour le magasin B, le poids de l'enseigne est important car celle-ci joue un rôle d'aiguillon et de soutien communicationnel. Pour le magasin M, le rôle de l'enseigne consiste d'abord à arbitrer la compétition environnementale entre magasins.

¹⁴¹ B5 [18:52] « *Maintenant finalement je me dis que encore heureux qu'on a le national pour pousser parce que peut-être au vu de la charge autre que l'on a on serait peut-être encore moins en mouvement qu'on peut l'être [20:54] j'espère bien là reprendre après l'agrandissement et aujourd'hui on est plus dans s'approprier les politiques nationales et les appliquer* »

¹⁴² B6 [21:53] « *on a une partie à jouer en magasin mais c'est plus au niveau national où y'a vraiment de quoi travailler la communication globale sur le sujet. Et ce serait plus simple aussi parce que ça concerne beaucoup plus de magasins [22:59] c'est très difficile faire bouger les choses. Faudrait profiter d'une communication globale pour intervenir sur tel ou tel projet* »

¹⁴³ B7 [09:42] *y'a parfois des gammes qui n'ont pas été référencées par la centrale et que toi tu fais rentrer en disant moi je veux bien jouer l'opération dessus, on peut parler de partenariat* »

¹⁴⁴ B6 [38:26] « *ensuite on a un déroulement qui va donc du siège vers les magasins. C'est automatique. Dès que Dieu a dit fait ça...* » ; B11 [23:19] « *nous le commerce arrive. Au mieux on le vend et on fait du chiffre mais en dehors de ça y'a pas d'échange métaphysique sur le bio* » ; M7 [29:22] : « *sur tout ce qui est fournisseur de pile c'est la centrale qui gère ça [29:36] sur notre rayon on n'a peu de marge de manœuvre. On peut pas dire je vais travailler avec ce fournisseur-là* » ; M8 [16:55] « *nous on a une centrale on est obligés de prendre notre saumon* ».

1.3.6. Thématique C12 (Personnes externes)

La thématique C12 interroge la capacité des magasins à mobiliser des ressources externes pour accompagner leur démarche environnementale. Cette capacité d'ouverture participe théoriquement du processus appropriatif en ce sens :

- qu'elle contribue à inscrire le magasin dans un processus managérial d'exploration (Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010 ; Barbat et Larrasquet, 2011) ;
- qu'elle procède du phénomène de négentropie défini par Morin (1977) et caractérisé par un renouvellement d'énergie venue de l'extérieur. Cet apport énergétique est l'une des modalités de l'apprentissage en triple boucle (Argyris et Schön, 1978).

Les directeurs des deux magasins sont conscients de l'opportunité de s'inscrire dans une logique d'ouverture en matière d'environnement¹⁴⁵.

Concernant le magasin B, le partenariat le plus souvent cité est celui noué avec la chaire DD&RGO de BEM¹⁴⁶. Deux autres types de partenariats sont également cités : des partenariats associatifs en matière de recyclage¹⁴⁷ et une aide à la conduite de projet¹⁴⁸.

¹⁴⁵ B5 [39:42] « la leçon que je retire de tout ça c'est qu'il faut savoir bien s'entourer et se donner les moyens. Quand on a lancé le groupe, tout le monde m'a regardé en disant : si on y va sur l'environnement ok, d'accord [...] et donc on va allouer des moyens humains parce que on voit bien, la limite du système c'est le temps, c'est la disponibilité » ; M2 [59:41] « y'a un vrai bénéfice. L'enrichissement il se fait par la différence, les points de vue différents. Si on reste à l'interne entre nous au bout d'un moment on se sclérose et c'est compliqué d'avoir de nouvelles idées ».

¹⁴⁶ B5 [39:42] « on prend l'Ecole la plus proche, la meilleure, et on leur demande d'être partenaire » ; B3 [27:57] « on sentait bien que quand [S¹⁴⁶] était là, plus de monde était sensibilisé. Ils faisaient plus attention à ce qu'on pouvait faire » ; B4 [10:29] « quand [S] était là, on avait bien sympathisé toutes les deux et on avait réfléchi à pas mal, à tout ça [...] ».

¹⁴⁷ B7 [06:04] « beaucoup de choses par rapport à Donne des lots. [...] en non alimentaire par exemple j'ai beaucoup de casse aujourd'hui dans les stylos, les cahiers, les choses comme ça [...] » ; [35:12] « je fais ma reprise des jouets et je trouve un gars à La Teste qui s'occupe d'enfants dans le tiers monde ; [36:13] on fait la reprise des cartables qui sont envoyés à une association qui s'appelle Le Relai. Eux y trient : ce qui réutilisable ça sera réutilisé » ;

¹⁴⁸ B2 [34:36] « Avec quand même la possibilité de s'appuyer sur un professionnel, une personne qui a l'habitude, l'expérience d'écriture de conduite de projet, qui plus est qui extérieure à Auchan ».

Le rôle des stagiaires (Cf. **Tableau 52**) est mis en avant par les répondants¹⁴⁹, suggérant ainsi que la démarche est « dépendante » de cet apport extérieur, véritable vecteur de sensibilisation et de production d'idées en interne. Selon B5¹⁵⁰, l'essoufflement actuel de la démarche serait corrélé à l'interruption¹⁵¹ du programme de stages.

A l'instar du magasin B, on recense *via* les verbatim du magasin M des références à des partenariats associatifs¹⁵². Sont également cités le partenariat avec la chaire DD&RGO, des stages et un accompagnement *via* un consultant externe¹⁵³. Le rôle des stagiaires dans la démarche n'est pas perçu comme prépondérant. Ceci semble lié au fait que le magasin M a développé des collaborations environnementales avec d'autres partenaires locaux, diversifiant ainsi ses sources « d'énergie externe » et renforçant son ancrage territorial¹⁵⁴.

¹⁴⁹B3 [28:14] « *C'est vrai qu'elle rencontrait beaucoup de monde ce qui fait que tout le monde était beaucoup plus sensibilisé [...]* » ; B4 [31:15] « *[...] quand elle était là ça bougé aussi vachement les choses* » ; B5 [38:40] « *[...] vous avez su nous envoyer des stagiaires de qualité qui étaient impliqués qui nous ont vraiment fait avancer* » ; B10 [17:05] « *on avait eu [...] qui était venue. C'est là où on avait demandé justement pourquoi dans la salle de pause on pouvait pas recycler les plats cuisinés, les gobelets [...]* » ; B11 [31:42] « *c'était le stagiaire [...] qui avait fait ça, je trouve ça génial* ».

¹⁵⁰ B5 [20:18] « *on a quasiment réussi et aussi grâce à vous et à la qualité des stagiaires qu'on a eu, à le faire vivre deux ou trois ans. Et puis maintenant y'a un essoufflement* »

¹⁵¹L'interruption date de 2010. Si le magasin continue de faire appel à des étudiants sur des projets ponctuels et ciblés, la valeur ajoutée de ces derniers est inférieure à celle d'un stage de longue durée.

¹⁵² M7 [17:20] « *ARTEC c'est eux qui nous récupèrent le polystyrène* » ; M8 [13:32] « *quand des fois on a des saumons fumés ou qui sont en date et qui sont encore bons on les donne aux Restos du Cœur ou à la Banque Alimentaire* » ; M9 [12:16] « *ils alternent un jour sur deux les prélèvements pour la Banque Alimentaire et les Restos du Cœur* » ; M10 [09:59] « *on travaille aussi avec des associations avec le tri des déchets* ».

¹⁵³ M2 [1:01:04] « *il y a des gens qui comme vous font des recherches sur certains sujets qui ont des niveaux d'avancée qui vont nous aider à passer des caps et peut-être créer des choses* » ; M1 [24:30] « *dès 2002, je me suis entourée, j'ai demandé l'aide d'une stagiaire en BTS qui avait une spécialisation en tri des déchets [...]* » ; M1 [34:05] « *le fait de travailler avec cette personne (consultant com) aujourd'hui il avait une forte sensibilité sur le département [34:17] quand il a vu ce qui avait été fait à l'époque [...] et nos convictions et nos volontés, il a eu envie de bosser avec nous et c'est comme ça qu'on a eu ce partenariat* ».

¹⁵⁴ M1 [48:40] « *après-demain je suis à la réunion du SMD3, Syndicat départemental des déchets [48:54] on a été convié en tant qu'entreprise que je représente pour savoir comment diminuer ses déchets, du moins mieux les trier. C'est toujours intéressant d'aller partager des expériences qui fonctionnent sur son site* » ; M12 [12:44] « *là où je joue le rôle plus leader par contre c'est dans le lien qu'on a avec l'IUT [14:01] ça peut être des stages, des emplois saisonniers. Mais il faut aller les chercher [...]* Donc on fait des jobs dating ensemble ».

Synthèse C12 (Personnes externes)

Il existe, à l'échelle des deux magasins, une prise de conscience quant à l'opportunité de développer des collaborations externes. Pour le magasin B, cette ouverture à l'extérieur est restreinte et assimilable à une dépendance. Pour le magasin M, les collaborations externes sont nombreuses et variées et s'inscrivent dans une stratégie d'ancrage territorial.

1.4. Résultats bruts tirés de la séquence D (D13-D18)

Les six thématiques de la séquence D mobilisent les compétences métacognitives des répondants. *Via* un processus introspectif, elles invitent ces derniers à qualifier non seulement la démarche environnementale de leur magasin mais aussi leur contribution à cette démarche. L'expression de ces opinions est susceptible de mettre en évidence, tant au niveau individuel que collectif, un niveau d'adhésion ou de résistance à la démarche. Concernant la restitution de l'analyse, précisons que les thématiques D15 et D16 seront traitées simultanément.

1.4.1. Thématique D13 (Regard porté)

La thématique a pour objectif d'analyser le regard porté par les répondants sur la démarche environnementale de leur magasin. A l'échelle du magasin B, observons que l'appréciation portée par les répondants est ambivalente. D'une part, la démarche entreprise est jugée de façon positive par les deux tiers des répondants¹⁵⁵.

¹⁵⁵B1 [42:27] « ça appartient au magasin. En 2007, c'est ça qui était génial c'est que le projet c'était un projet managérial sur le magasin et le point environnement est sorti de lui-même » ; B3 [19:50] « y'a beaucoup de choses qui ont été faites [...] On a fait le plus gros de c'qu'on pouvait faire » ; B4 [06:15] « sur Auchan y'a un très gros travail qui a été fait. Maintenant c'est des détails des ajustements pour l'avenir » ; B7 [23:15] « ça a le mérite d'être là et [...] de faire réfléchir 99% des gens qui sont devant la poubelle » ; B8 [18:59] « c'est bien que y'ait ça dans les entreprises. Avant ça existait pas » ; B9 [18:53] « moi je trouve ça très positif et j'espère que ça va continuer et même s'amplifier » ; B10 [22:29] « c'est une bonne évolution parce que si on commençait pas aujourd'hui j'pense qu'il y aurait d'autres déchets, d'autres produits qui vont arriver » ; B11 [13:40] « c'est quelque chose de très fort. Je crois que c'est le projet de CAP 110 qui a le mieux vécu, c'est même celui qui est le plus pérenne »

Certains des répondants mobilisent même des notions de fierté, d'authenticité et d'ancrage culturel pour qualifier la démarche¹⁵⁶. D'autre part, les répondants mettent en évidence le manque de dynamisme actuel de la démarche¹⁵⁷, déjà identifié dans les thématiques C9 et C12. Deux raisons sont invoquées pour justifier cet essoufflement de la démarche. La première concerne la perte de visibilité du groupe environnement aux yeux de certains répondants¹⁵⁸. La seconde réside dans la difficulté d'opérationnaliser et d'ancrer la démarche¹⁵⁹. Selon B5, cette difficulté peut être source de frustration : [53 :02] « *on a créé beaucoup d'enthousiasme, beaucoup d'envie [...] Peut-être que comme on a pas tout réalisé, qu'on a pas communiqué suffisamment, on peut créer de la déception* ».

La démarche environnementale du magasin M est jugée de façon positive¹⁶⁰.

¹⁵⁶ B2 [19:32] « *on est fier et heureux de cet héritage, de ce projet passé, on se projette, on s'aide de cette dynamique pour continuer à s'améliorer et à se parfaire dans les thèmes recherchés* » ; B5 [21:52] « *donc la grande fierté c'est plutôt d'avoir été ce qu'on pouvait appeler un peu pionnier et puis quelque part au travers du temps et des décisions qu'on avait prises, de ce dire qu'elles étaient bonnes* » ; B8 [20:36] « *c'est vraiment, ça rentre dans les gènes. Le développement de la boîte se fera pas sans développer son côté écologique et vert* ».

¹⁵⁷ B1 [26 :22] « *là en ce moment où c'est dur, faut que maintenant les chefs de secteur, le comité de direction, le contrôleur de gestion, les RH, faut que tout le monde soit partie prenante et c'est là où c'est plus dur* » ; [30:31] « *aujourd'hui c'est en perte de vitesse, concrètement. Non pas que moi j'ai mis le frein à main mais j'ai un peu rétrogradé et du coup c'est moins dynamisé* » ; B2 [36:52] « *la vraie difficulté c'est de faire vivre ce projet* » ; B5 [20:33] « *je le vois du bon côté parce qu'on a bien avancé mais je le vois aussi du mauvais côté par rapport à ce qui reste à faire* » ; B8 [20:36] « *là ça relâche un peu on a prévu d'agrandir etc.* ».

¹⁵⁸ B4 [31:06] « *dont on entend moins souvent parlé. Ça c'est sûr* » ; B6 [10:22] « [...] *qui a eu certes, du mal à vivre, c'est clair* » ; B11 [16:49] « *après ici j'en entends moins parler [...]* ».

¹⁵⁹ B5 [33:20] « *n'oublions pas que c'est assez récent. Ça nécessite des re-sensibilisations inévitablement c'est pas ancré. D'autant plus il faut pas qu'on se le cache non plus, même si ici on est quand même très préservés, y'a du turn-over, y'a du mouvement, des changements* » ; B6 [25:09] « *on a certaines choses qui peuvent être mises en place mais parfois la transformation c'est parfois un peu complexe donc qui se réalise pas parce que y'a pas de choses définies clairement. On a des bonnes intentions mais on les déroule pas* ».

¹⁶⁰ M3 [03:56] « *un magasin [...] qui veut être responsable et qui veut démontrer une part d'éthique et de moralité à l'échelle locale me semble tout à fait être un projet intéressant* » ; M4 [10:18] « *tout me paraît... Je vois pas grand-chose d'autre à faire* » ; M5 [08:04] « [...] *le magasin il joue un rôle et sûrement un bon rôle* » ; M6 [06:53] « [...] *on a des informations très régulièrement sur tout ce qui est environnement* » ; M7 [16:53] « *au niveau recyclage c'est vrai que y'avait pas les moyens qui sont mis en œuvre maintenant* » ; M8 [06:35] « *on s'implique pas mal. C'est un magasin qui s'implique pas mal, je trouve* » ; M10 [07:23] « *là on voit que c'est pas juste une façade* » ; M11 [46:24] « *c'est un sujet essentiel pour le magasin aujourd'hui. De plus en plus* ».

On trouve, dans certains verbatim, l'expression d'une fierté et d'un ancrage culturel¹⁶¹. Les critiques exprimées sont rares. Elles portent sur le manque d'évaluation de la démarche auprès des salariés¹⁶² et la difficulté d'opérationnaliser la démarche¹⁶³. Observons que la démarche du magasin M, contrairement à celle du magasin B, n'est jamais envisagée sous l'angle d'un essoufflement. Elle est plutôt définie comme un chantier perpétuel, ambitieux et exigeant¹⁶⁴.

Synthèse D13 (Regard porté)

A l'échelle des deux magasins, la démarche est jugée positivement par la majorité des répondants. Au sein du magasin B, cette évaluation est nuancée par une critique portant sur l'essoufflement de la démarche. Cette notion de perte de vitesse n'est pas associée à la démarche du magasin M. Celle-ci est d'abord envisagée sous un angle volontariste et constructif.

1.4.2. Thématique D14 (Rôle)

La thématique D14 interroge la façon dont les répondants perçoivent leur contribution professionnelle et individuelle à la démarche environnementale.

¹⁶¹ M3 [39:47] « ça fait partie de la culture de l'entreprise » ; M8 [40:07] « c'est un trait identitaire de la boîte. Très nettement. Ce ne sont pas des paroles en l'air ou une volonté de faire plaisir aux politiciens du coin ou aux clients du coin » ; M10 [06:41] « là on va plus loin, l'ensemble des démarches sont souvent initiées par ici et y'a vraiment une appropriation, une démarche locale, vraiment active » [07:23] « là on voit que c'est pas juste une façade » ; M11 [47:17] « ça a même certainement modifier notre façon de travailler, notre façon de faire du commerce, notre façon de fonctionner dans notre environnement ».

¹⁶² M1 [52:15] « c'est un des points qu'on a à travailler sur la perception ; [52:25] pour avoir la perception collaborateurs sur ce qui a été fait dans l'entreprise ; [52:35] il est vrai que c'est un pavé qu'on a occulté aujourd'hui et qui nous paraît aujourd'hui très intéressant ».

¹⁶³ M2 [30:36] « y'a deux aspects : la vision la stratégique qu'est-ce qu'on veut faire en matière de DD dans le magasin et après il y a l'exécution. Et là ce qui est vraiment le plus dur c'est l'exécution ».

¹⁶⁴ M1 [46 :23] « c'est une stratégie sans fin. On peut pas écrire une équation ou un mode opératoire et dire j'ai fait mon boulot. Elle sera valable aujourd'hui, elle ne sera plus valable demain » ; M3 [26:40] « y'a encore certainement beaucoup de choses à améliorer » ; [39:19] « au quotidien il faut qu'on continue d'améliorer le processus de le rendre actif et attractif pour les collaborateurs également » ; M9 [20:02] « on peut s'améliorer c'est sûr » ; M12 [18:26] « sur le tri des déchets c'est bien mais une fois qu'on a trié nos déchets, on a trié nos déchets. Y'a peut-être plus à faire que de trier les déchets. Après ça peut-être des projets lourds financièrement ».

A la lecture des verbatim, il nous est apparu opportun d'opérer une distinction, pour chaque magasin, entre managers et employés.

1.4.2.1. Magasin B

Au titre de porteur du projet, le RETM (B1) mesure l'importance de son rôle d'animateur dans la démarche : [26:07] « *moi depuis 2007, je porte, j'anime, j'essaie de dynamiser et j'ai envie de dire de motoriser, d'automatiser le truc [...]* ». Il en souligne la nature chronophage et déplore le fait qu'il l'exerce de façon isolée ; [27:16] « *faut que je mette encore plus de temps dans ma journée de travail sur ce thème-là pour solliciter, pour faire parler* » ; [28 :21] « *c'est frustrant parce que tout le monde est ok pour en faire mais la réalité regagne vite le terrain* ». Ce constat peut être lié au fait que :

- le DRH (B2) n'intervient pas dans l'animation quotidienne de la démarche environnementale et se considère comme le garant de sa cohérence globale : [21:17] « *s'assurer [...] que tout ce qui est fait au quotidien est fait au nom du comportement ou des valeurs recherchés par le projet, que ça soit bien des touches individuelles qui viennent au quotidien alimenter le projet* » ;
- la contribution de B7 (manager de rayon) et de B11 (chef de secteur) à la démarche consiste à veiller à la stricte application des consignes, en matière de tri des déchets¹⁶⁵. B11 exprime le fait qu'il ne sollicite pas, faute de temps, l'avis de ses employés : [36:58] « *On a tellement de sujet en permanence à traiter qui font fonctionner l'entreprise. Je prends jamais le temps de me dire : tiens, au fait, qui a une bonne idée sur le développement durable ?* ».
- si le chef de rayon B6 apporte sa contribution à la démarche, celle-ci ne se traduit pas en termes de transmission d'information : [32 :34] « *mais moi en tant que patron de mon chef de rayon, sur ce point-là j'ai pas particulièrement communiqué là-dessus* ». Ceci est d'autant plus remarquable que B6 est membre du groupe environnement : à ce titre, il est censé faire office de relai entre la direction et les équipes.

¹⁶⁵ B7 [20:08] « *ça fait partie de mon métier de manager de veiller à ce que les gens trient bien. C'est garant de rentabilité pour l'entreprise aussi [...]* » : B11 [17:42] « *moi j'interviens si y'a un non-respect ou j'interviens pour rappeler des règles de façon transverse, dans des réunions ce genre de choses* ».

Pour les employés, la contribution à la démarche prend la forme d'actions orientées « déchets » et « énergie »¹⁶⁶. Elle revêt également la forme d'une action de sensibilisation à l'attention des nouveaux salariés¹⁶⁷ (Cf. Thématiques émergentes TE12 et TE9 analysées en partie 2).

1.4.2.2. Magasin M

La contribution des managers semble plus significative que celle des managers du magasin B : les deux chefs de rayon interrogés veillent non seulement à la bonne application des consignes¹⁶⁸ mais ils sont aussi conscients de leur rôle de sensibilisateur¹⁶⁹ ; les deux chefs de secteurs interrogés épaulent les représentants du groupe environnement du secteur dans leur fonction de porte-parole de la démarche et favorisent l'ouverture de celle-ci aux parties prenantes externes¹⁷⁰. Si le RETM reste l'acteur principal du dispositif environnemental du magasin, il semble pouvoir compter sur le soutien opérationnel du personnel encadrant, non seulement en termes de contrôle des procédures mais aussi de sensibilisation des salariés.

¹⁶⁶ B3 [10:29] « *veiller ne serait-ce que les cartons soient bien séparés du reste des plastiques* » ; B4 [10:18] « *la presse c'est du papier et du carton. Donc moi j'ai une poubelle qui m'est affectée, c'est là où c'est compacté en ballots* ; [16:43] *maintenant les quotidiens si je les trouve dans la mauvaise poubelle moi je le récupère et je les mets dans la poubelle à papier* » ; B8 [14:27] « *je fais plus attention aux lumières. A éteindre le quai. Quand le jour se lève j'éteins mon quai* » ; B10 [04:47] « *surtout par rapport à nous ce qu'on avait en caisse par rapport au plastique. Nous maintenant on le système des poches vertes* » ; B12 [09:38] « *Ce qui arrive malheureusement cassé sur la palette. Ce qu'on retrouve en frais dans le magasin. On trie notre casse* ».

¹⁶⁷ B3 [10:51] « *après quand il y a des nouveaux qui arrivent voilà je les sensibilise là-dessus* » ; B12 [24:34] « *quand accueille quelqu'un pour donner un coup de main, quand on a un renfort dans le magasin, c'est le premier truc qu'on lui dit [...]* ».

¹⁶⁸ M3 [17:09] « *déjà de bien contrôler leur démarche en amont. Placer le disque ou le livre au bon endroit donc contrôler leur travail et ensuite effectivement les sensibiliser encore au projet* » ; M9 [20:54] « *mon métier ça va être plus du contrôle, savoir que le message est bien passé de la manière dont je veux qui passe* ».

¹⁶⁹ M3 [16:37] « *après c'est à nous au quotidien de leur expliquer à nouveau parce que le développement durable pour être efficace et donner des résultats il doit être martelé au quotidien* » ; M9 [20:27] « *Moi dans mon souci de rendre mes équipes autonomes je les sensibilise et après je leur demande eux de sensibiliser les nouveaux arrivants* » ;

¹⁷⁰ M10 [09:51] « *le manager va aider, va accompagner parce que c'est pas forcément naturel de s'adresser pour n'importe qui, aux collaborateurs, à un public comme ça* » ; M12 [12:44] « *là où je joue le rôle plus leader par contre c'est dans le lien qu'on a avec l'IUT. Cela me paraît important d'être en lien avec les étudiants* ».

La seule interrogation porte sur la contribution effective du DRH, que celui-ci définit comme un appui ponctuel et contingent : M11 [44:19] « *des fois il a besoin éventuellement d'avoir des informations par rapport aux formations. On est là en appui pour tout ce qui concerne les ressources humaines. Je suis un peu en appui* ». Concernant le personnel non encadrant - et comme pour celui du magasin B, la contribution à la démarche concerne des actions liées au périmètre de la fonction (tri des déchets) et une activité de sensibilisation à l'attention des nouveaux employés¹⁷¹.

Synthèse D14 (Rôle)

Le niveau de contribution des managers à la démarche environnementale varie selon les magasins. Il peut être qualifié de : restreint quand la contribution consiste surtout à veiller au respect des consignes environnementales (Magasin B) ; d'élargi quand la contribution vise aussi à sensibiliser les salariés (Magasin M). Pour les deux magasins, la contribution des DRH à la démarche est difficilement mesurable. Quel que soit le magasin, la contribution du personnel non encadrant revêt une double forme : l'application des consignes (tri des déchets, économies d'énergie) et, de façon plus marginale, la sensibilisation des nouveaux salariés.

1.4.3. Thématiques D15 (Evolution travail) et D16 (Qualif évolution)

Les thématiques D15 et D16 analysent l'impact de la démarche environnementale sur leur fonction : cette dernière a-t-elle été modifiée et, si oui, cette modification est-elle perçue comme positive? La majorité des répondants font état d'une évolution de leur fonction suite au déploiement de la démarche environnementale, à l'exception d'une salariée pour qui le changement est peu perceptible : B9 [08:55] « *euh. Je sais pas. J'vois pas trop. Mis à part que j'utilise du brouillon pour écrire ou des trucs comme ça mais ça je l'ai toujours fait donc...* ».

¹⁷¹ M5 [10:34] « [...] *oui ne serait-ce que dans le retour de produits par rapport au tri ; [11:00] quand un client nous ramène un produit dans une poche en plastique elle est pas dans la même poubelle qu'une feuille de papier ou quelque chose comme ça, quoi* » ; M8 [21:05] « *on leur apprend tout. On leur apprend à trier les cartons, à trier la glace ; [21:41] nous on est là après pour rectifier ; [21:47] je forme le rayon, oui !* ».

Pour quatre répondants (dont trois du magasin B, dont l'animateur de la démarche¹⁷²), cette évolution est source de surcroît de travail, de dispersion ou de complication¹⁷³. La majorité des verbatim des magasins B¹⁷⁴ et M¹⁷⁵ considèrent bénin ou positif (en termes de temps gagné et d'intérêt) l'impact de la démarche sur leur fonction.

Synthèse D15 (Evolution travail) et D16 (Qualif évolution)

Pour la majorité des répondants, la démarche environnementale n'est pas vécue comme une contrainte dans leur métier. Les réticences exprimées portent sur la surcharge de temps mais également sur le risque de dispersion et de lourdeur. Elles sont principalement émises par des répondants du magasin B (dont le RETM).

¹⁷² Ce constat va dans le sens de notre analyse de la thématique D14, qui a mis en évidence le fait que le RETM ne bénéficiait que d'un soutien restreint de la part des managers du magasin.

¹⁷³ B1 [22:58] « *aujourd'hui professionnellement c'est une charge supplémentaire. C'est pas une charge intégrée [23:16] après il faut pas que ce soit au détriment d'autre chose [1:00:37] c'est des soucis en plus* » ; B6 [12:51] « *c'est quelque chose à faire en plus en une semaine. Moi je reste toujours pour être moteur là-dessus ça c'est certain maintenant je sais qu'il faudra que ce soit au détriment de quelque chose* » ; B10 [10:16] « *on manque de temps par rapport à l'entreprise parce que séparer le plastique du fer...* » ; M10 [12:20] « *derrière ça nécessite tout une logistique chez nous. Au niveau de la traçabilité du produit, du comptage, comment différencier ce qui va partir à la casse de ce qui va être donné aux associations* ».

¹⁷⁴ B3 [07:40] « *c'est vrai qu'on s'est adapté rapidement et c'est presque plus simple pour nous* » ; [11:56] « *faut juste former... le dire aux nouveaux qui connaissent pas le magasin. Après ça se fait comme ça. Non j'ai pas perdu de temps à... [14:41] le fait de trier des cartons et des plastiques, on perd pas forcément de temps* » ; B7 [21:56] « *c'est quand même pas une contrainte monumentale, le tri qu'on a à faire en bas. Carton et plastique ensemble, t'as pas besoin de trier ça [31:50] [...] c'est pas une contrainte c'est un geste simple* » ; B8 [15:08] « *quand on a été racheté on avait des portes en fer et le problème c'était qu'été comme hiver c'était tout le temps ouvert. A force de demander on a eu nos portes rideaux*».

¹⁷⁵ M4 [06:57] « *quand c'est fait régulièrement tu passes cinq minutes tous les deux jours. C'est une petite charge de travail en plus mais c'est pas énorme* » ; M5 [20:14] « *non. Dans mon métier non, cela ne me prend pas plus de temps ; parce que jeter à droite à gauche, à force on sait* » ; M6 [12:22] « *ça ne prend pas plus de temps et d'énergie* » ; M7 [10:56] « *plus intéressant parce que ça facilite les relations face au client ; [23:30] dans le métier normalement ça pose pas de problème* » ; M8 [07:59] « *ça prend plus de temps mais c'est pas non plus... Moi je trouve c'est très bien* » ; M9 [40:39] « *au global on gagne beaucoup de temps* ».

1.4.4. Thématique D17 (définition démarche)

Les trois thématiques précédentes (D14-D16) ont analysé le niveau et la nature des d'actions environnementales réalisées par les répondants. La thématique D17 cherche à savoir si ceux-ci sont également co-auteurs de la démarche, et s'ils ont la possibilité de participer (ou pas) à sa définition.

Selon la majorité des répondants, les deux magasins encouragent la prise d'initiative et incitent leurs salariés à être force de proposition (**Annexe 11** p. 544). Si plusieurs initiatives sont mentionnées pour illustrer l'existence de ce dispositif de concertation¹⁷⁶, deux voix « dissonantes » se sont néanmoins élevées durant l'enquête. La première déplore les carences du dispositif de concertation en termes d'écoute des salariés et de remontée d'information¹⁷⁷. La seconde dénonce l'absence de collégialité dans la prise de décision : M9 [14 :32] « *en tout cas moi j'ai jamais participé au choix, aux décisions qui ont été prises. Après c'est certainement validé par le CODIR ; [14:48] puisque a priori je suis pour dans tous les sens du terme ça ne me choque pas qu'on m'impose des choses. Y'a des gens pour qui c'est moins évident je peux le concevoir* ». Dans le cadre de notre étude, les « gens » mentionnés par le répondant M9 n'ont pu être identifiés. Ceci peut être imputable : à une perception faussée de la part du répondant ; à un comportement d'autolimitation adopté par les répondants au cours de l'entretien ; au fait que les « gens » en question n'aient pas participé à l'étude.

¹⁷⁶ B10 [14:44] « *même nous on va leur dire. A un moment on avait les tickets de caisse qu'étaient vraiment trop long. Nous aussi des fois on leur dit y'a des choses... Les tickets c'est trop long on gaspille du papier. On distribue des flyers ou des petits carnets qui sont dans les caddies* » ; M1 [53:44] « *c'est une réflexion qui s'est faite au niveau du comité et par les collaborateurs du rayon liquide. Ben voilà, ce serait bien, demain je voudrais avoir un contenair à verre et je voudrais pouvoir trier le verre et vider les bouteilles. Donc ça a été une demande forte du rayon* » ; M10 [11:21] « *même si y'a des personnes qui sont pas membres du groupe, y'a quand même, on peut avoir des propositions on est parti de là et donc qu'est-ce qu'on fait ; toutes les solutions ont été apportées par les collaborateurs en fruit et légumes ils se sont concertés* ».

¹⁷⁷ B11 [35:19] « *à part aujourd'hui, à quel moment on écoute ces personnes ? [36:02] oui, on les sensibilise. Vous venez, vous avez un cours magistral qui suscite l'intérêt mais en dehors des questions qu'ils vont vous poser, en dehors de ce petit moment privilégié qu'ils ont eu avec vous, parce que j'en ai entendu parler, en bien pour le coup, vraiment en bien, à quel moment on les écoute ? Je suis pas sûr que ça remonte. Est-ce que ça fait pas cent personnes frustrées comme moi dans leur coin qui regardent la poubelle de tri en disant la poubelle elle est pleine* ».

Synthèse D17 (définition démarche)

Pour la majorité des répondants, il existe à l'échelle des deux magasins un dispositif de concertation favorisant l'initiative et permettant de contribuer à la démarche environnementale. Les réticences exprimées portent sur la fréquence de cette concertation et le manque de collégialité dans la prise de décision.

1.4.5. Thématique D18 (Personnes travail int ext)

La thématique D18 (personnes internes et externes) est centrée sur l'enjeu de collaboration interne (entre salariés d'un même magasin), l'enjeu de collaboration externe ayant déjà été traité par la thématique C12. Plusieurs répondants expriment, à l'échelle de leur périmètre de travail (secteur et/ou rayon), un déficit de coopération et de communication entre employés et managers : B3 [10:16] *Ils nous en parlent pas trop, le chef de secteur et le chef de rayon* ; M7 [12:12] « *on a pas eu d'information précise* ». Au quotidien, la personne référente reste l'animateur de la démarche (B1 et M1) ou l'un des membres du groupe environnement, la relation interpersonnelle s'établissant par-delà l'organisation hiérarchique conventionnelle¹⁷⁸. Quand elle existe, l'interaction entre employés et managers ; se résume souvent à une transmission descendante d'informations¹⁷⁹ ; est parfois à l'initiative des membres du groupe environnement¹⁸⁰.

¹⁷⁸ B3 [10:07] « *Au niveau du rayon c'est plus centralisé par [B1]* » ; B4 [29:45] « *y'a [B1] à qui je pourrais en parler en premier. Sinon après il y a aussi ses collègues* » ; B9 [06:30] « *je sais pas trop. Je crois qu'il y a [B1] mais autrement je sais pas trop* [06:37] *si j'avais une question à poser je sais que j'irais vers lui mais autrement...* » ; M10 [10:41] « *quand je vais caller une réunion de secteur, je vais demander soit à un membre du groupe, soit à [M1] lui-même pour qu'il intervienne, en tout cas quelqu'un membre du comité développement durable, d'intervenir pour montrer la démarche et accompagner la remise du rapport* ».

¹⁷⁹ B4 [21:34] « *quand il y a une information importante qui lui a été donnée sur ce sujet-là, il [le chef de rayon] nous transmet cette information* ». M10 [08:25] « *c'est pas moi qui vais chercher pour convaincre à un moment donné les collaborateurs. C'est parfois des collaborateurs qui viennent me voir, inter-secteurs parce qu'ils font partie du groupe, qui viennent me solliciter : est-ce que tu pourrais voir telle ou telle chose, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour améliorer ?* ».

¹⁸⁰ M10 [08:25] « *c'est pas moi qui vais chercher pour convaincre à un moment donné les collaborateurs. C'est parfois des collaborateurs qui viennent me voir, inter-secteurs parce qu'ils font partie du groupe, qui viennent me solliciter : est-ce que tu pourrais voir telle ou telle chose, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour améliorer ?* ».

Entre employés, l'environnement est peu perçu comme un axe de travail ou de réflexion formalisé, mais plutôt comme un sujet de conversation informelle¹⁸¹.

Synthèse D18 (Personnes travail int)

Dans le cadre de la démarche environnementale, la majorité des répondants considère que la relation de travail ne noue d'abord avec l'animateur de la démarche, sans passer par le supérieur hiérarchique. Cette relation est le plus souvent informelle.

1.5. Résultats bruts tirés de la séquence E (E19-E22)

Les quatre thématiques analysent ici les modalités d'apprentissage de l'enjeu environnemental. Elles précisent le rôle et l'importance des vecteurs d'information, de formation et de sensibilisation proposés par les magasins aux salariés.

1.5.1. Thématique E19 (Actions sensibilisation)

La thématique E19 cherche à savoir si les répondants ont connaissance des actions de sensibilisation environnementale déployées par le magasin. Nous entendons par sensibilisation l'ensemble des dispositifs (hors formation) visant à susciter, au plan individuel et collectif, une prise de conscience environnementale.

A l'échelle du magasin B, le dispositif le plus fréquemment cité concerne une campagne de sensibilisation aux écogestes via un dispositif d'affichage¹⁸².

¹⁸¹ B12 [18:28] « on n'a pas le temps. On se voit vingt minutes en salle de pause on n'a pas forcément le temps de se voir après dans la matinée. Quand on a nos réunions, c'est pas des questions... » ; M7 [11:56] « c'est dans le dialogue courant mais on s'est pas dit on va se réunir pour parler de ça. C'est plus comme ça au fur et à mesure [12:12] on parle comme ça comme si on en parlait pas au boulot » ; M10 [22:47] « de temps en temps j'ai des échanges informels avec [M1] sur aujourd'hui tout ce qui se fait en termes de revalorisation, de tri, de tissu économique local, les relations qui peut y avoir avec différentes instances, l'image que ça donne en retour [...] ».

¹⁸² B3 [26:57] « de temps en temps on a des affichages... Quand ils ont mis les réducteurs d'eau sur les robinets voilà ils ont mis des affichages sur les robinets en disant y'en a tant sur le magasin » B4 [07:54] « on a un œil dans les WC. Faut faire attention à bien éteindre les lumières ; B10 [36:39] « on a des panneaux dans les toilettes ; B11 [31:26] « d'ailleurs j'ai trouvé ça génial en arrivant, cet œil dans les toilettes qui regarde et qui dit... on se glisse dans l'intimité et je lance l'information ».

Si deux des répondants considèrent que cette sensibilisation est efficace¹⁸³, les deux autres émettent des réserves quant à son impact¹⁸⁴ sur les employés. Trois autres dispositifs sont mentionnés mais de façon marginale :

- le séminaire de sensibilisation réalisé dans le cadre de la convention avec la chaire DD&RGO de BEM Bordeaux Management School : [17:24] « *en général ça c'est déjà fait. Après on pourrait... Ça reste intéressant mais il y a déjà eu une information là-dessus. Je me demande si c'était pas toi qui avait animé cette session* ». Le fait que ce séminaire soit si peu cité peut s'expliquer ainsi : il n'a concerné que la moitié des salariés du magasin ; il est intervenu plus de deux ans avant l'enquête ; il serait perçu (à tort) comme une session de formation plus qu'une session sensibilisation.
- le rapport de développement durable « magasin », perçu par son concepteur (B1) comme un très bon vecteur de sensibilisation collective¹⁸⁵. Il est frappant d'observer qu'à l'exception du RETM, aucun autre répondant du magasin B mentionne l'existence du rapport développement durable. Cette méconnaissance peut s'expliquer par une absence de valorisation en interne : B1 [37:39] « *c'est un excellent support, après c'est de le valoriser [...] Comment on y donne de l'importance ? Comment on le valorise ? Et c'est là que c'est dur* ».
- des réunions d'équipes dans le cadre du projet magasin : B7 [34:02] « *je pense que tous on l'a été parce que ça a fait partie de réunions d'équipes dans la cadre du projet magasin, CAP 110. Et ça sera poursuivi dans Innovons dans la continuité CAP 2013* ».

¹⁸³ B4 [08:17] « *au début ça nous a amusé après on finit par lire que qu'il y avait écrit dessus* » ; B11 [25:44] « *c'est tout bête mais je suis persuadé que ça fonctionne* »

¹⁸⁴ B3 [26:57] « *y'a pas forcément un endroit spécifique pour les affichages* » ; B10 [36:39] « *après est-ce que toutes les personnes les lisent j'en suis pas certaine* »

¹⁸⁵ [36:34] « *très bon support d'implication, le rapport développement durable, dans le sens où c'est pas dans un périmètre exploitation technique, un périmètre logistique...* » ; [36:59] « *ce rapport-là permet de casser complètement ces frontières et que chacun puisse y trouver son compte et s'y impliquer ; [37:23] tout le monde est responsable. Tout le monde a un rôle à jouer parce qu'on est une entreprise et que c'est au nom de cette entreprise qu'on fait le rapport* ».

A l'échelle du magasin M, le salon environnement organisé chaque année est l'action de sensibilisation la plus citée¹⁸⁶. S'il est perçu comme un dispositif de sensibilisation majeur par les répondants, le salon souffre d'un manque de promotion en interne¹⁸⁷. Ce manque de visibilité en interne des dispositifs de sensibilisation est exprimé par trois autres répondants :

- s'agissant du rapport développement durable interne : M3 [28:00] « *on nous l'a pas envoyé. Il est disponible sur internet* » ; M6 [14:36] « *non j'ai pas eu accès. C'est dommage* » ;
- s'agissant de l'éco-affichage présent dans le magasin : M9 [34:59] « *si on y est sensible on le voit, si on y est pas sensible on le voit pas. En tout cas ce qui est sûr c'est qu'on nous le montre pas* ».

D'autres actions de sensibilisation sont citées mais de façon marginale : la publication d'une newsletter¹⁸⁸ et le vidage d'une poubelle en zone de stockage pour en analyser le contenu et observer si les consignes de tri sont respectées¹⁸⁹.

¹⁸⁶ M1 [51:43] *Après c'est le salon* » ; M3 [22:28] « *effectivement les collaborateurs ont apprécié cette semaine du développement durable (salon) les clients également, les remarques ont été plutôt bonnes* » ; M5 [13:45] « *sinon effectivement il y a lors du salon de l'environnement je veux dire c'est une occasion qui est plus appropriée pour pouvoir justement parler avec les personnes qui font partie de ce groupe là et qui représentent le magasin quand ça se passe chez nous* [28:30] *C'est la période où le sujet revient et voilà* » ; M6 [25:44] « *si je ne m'étais pas intéressé je n'aurais pas su qu'il y avait ce thème-là en juin* » ; M12 [20:39] « *le salon DD ça peut être aussi un moment fort qui est tourné vers les clients, ce qui est l'objectif* [20:49] *Après c'est pas tout le monde qui se mobilise pour ça. C'est vraiment le monde associatif. C'est vraiment des personnes qui portent ça* ».

¹⁸⁷ B6 : [25:44] « *Je pense que il y a quand même quelque part un souci de communication qui n'est pas dû à Laurent ou Nathalie ou les autres : mais je pense qu'ils se sentent tellement concernés qu'ils pensent que tout le monde est au courant* [26:40] *je sais que les petites jeunes avec qui j'ai travaillé elles le savaient pas. C'est normal en même temps on oublie toujours du monde mais je pense qu'un petit papier nous on a une salle de pré-comptage* ».

¹⁸⁸ M1 [50:55] « *donc là c'est une lettre interne où on est plus large, on ne traite pas que les déchets et en général ce qu'on essaie de mettre en avant en première page c'est une personne du magasin ou un groupe de personnes qui ont une action développement durable. C'est une mise à l'honneur* [51:15] *c'est à dire mettre aussi une asso en avant avec laquelle on travaille pour expliquer ce qu'ils font, les enjeux* ».

¹⁸⁹ M9 [19:05] « *je trouve et ils l'ont pas fait depuis un petit moment et qui était vraiment parlant c'est de vider une poubelle de DIB. Et de voir tout ce qui avait dedans ;* [19:25] *l'avantage qu'on le fait à un moment donné c'est que vu ce qui a dedans on sait remonter et on sait dire d'où ça vient donc on peut aller rechercher et expliquer aux gens concernés l'intérêt du recyclage* ».

Synthèse E19 (Actions sensibilisation)

Si des dispositifs de sensibilisation sont déployés, ils apparaissent souvent comme confidentiels et peu impactant aux yeux des répondants. Selon ces derniers, ce constat est lié à un manque de communication en interne.

1.5.2. Thématique E20 (Informations actions et résu)

La thématique E20 cherche à savoir par quels moyens les répondants sont informés des résultats de l'écostratégie. Comment les informations sont-elles reçues et perçues par les salariés ? Ont-elles un impact sur leur éco-comportement ? Les dispositifs informationnels sont-ils accessibles à tous ? Sont-ils déployés de façon régulière ? Par qui ? Au vu du nombre de verbatim, l'analyse sera effectuée par magasin.

1.5.2.1. Magasin B

Trois dispositifs d'information sont récurrents :

- les réunions dites « tout magasin », auxquelles assiste l'ensemble des salariés (six occurrences)¹⁹⁰. Cette représentativité n'est que théorique puisque certains n'assistent jamais à ces réunions, contraintes horaires obligent : B8 [23:45] « [...] *moi avec mes horaires je peux pas assister aux réunions [...]* ». D'autres réunions favorisent-elles la circulation de l'information environnementale ? Pour B3, la réponse est négative ; [17:02] « *moi en dehors de ça j'en fais pas partie et puis y'a pas d'autre réunion* ». Pour deux répondants, d'autres réunions existent mais s'adressent à des personnels ciblés : B5 [32:34] « *à notre niveau d'encadrement oui [...]* » ; B10 [16:51] « *on est informés parce qu'il y a une réunion caisse une fois par mois [...]* » ;

¹⁹⁰ B3 [26:00] « [...] *C'est surtout pour les déchets ou alors pour l'électricité [...]* » ; B4 [15:50] « *les réunions, forcément* » ; B6 [22:09] « *y'avait [B1] qui parlait de la réduction des emballages de certains produits* » ; B7 [42:16] « *[B1] présente son compte d'exploitation aussi. Il te fait un focus en deux secondes en te disant comment t'as trié tes déchets depuis le début de l'année* » ; B9 [11:43] « *c'est vraiment une réunion là où tout le magasin a participé mais elles sont faites en x fois [...]* C'est sur les objectifs et les grandes lignes de l'année, quoi. Je crois qu'on en a deux par an [...] » ; B12 [17:45] « *on a des réunions. Alors la fréquence, c'est deux à trois fois par an. On a des réunions inter-secteurs, tout magasin confondu et on nous présente justement les résultats et tout ce qui est partie environnement en fait partie aussi [...]* ».

- une *newsletter* distribuée avec les bulletins de salaire (cinq occurrences¹⁹¹)
- un système de panneaux d'affichage (trois occurrences¹⁹²).

Les dispositifs d'information existant sont perçus de façon mitigée. Pour trois répondants, ils sont satisfaisants en l'état¹⁹³. En revanche, trois répondants les jugent inadaptés, inefficaces ou trop lourds¹⁹⁴.

1.5.2.2. Magasin M

On retrouve pour ce magasin les trois dispositifs déjà recensés par le magasin B. La lettre d'information interne est identifiée par neuf répondants¹⁹⁵.

¹⁹¹ B3 [27:20] « *c'est quand on a notre fiche de paye on a un autre papier qui parle de l'environnement* » ; B4 [18:36] « *avec la fiche de paye souvent on a un petit topo sur le mois passé dans la poubelle de Auchan* » ; B9 [12:22] « *peut-être qu'avec notre fiche de paye, comme là on a eu cette fois-ci* » ; B10 [26:30] « *avec nos bulletins de salaire on a toujours un petit journal qui nous maintient au courant de ce qui se passe dans l'entreprise* » ; B12 [18:13] « *et après il y a toujours de l'affichage ou quand on ouvre nos bulletins de salaire on a des petites infos si il y a des trucs qui ont été faits ou mis au point* ».

¹⁹² B4 [17:52] « *y'a les panneaux* » ; B8 [23:38] « *on des infos comme ça de fait. Par les affichages les panneaux* » ; B10 [19:47] « *c'est écrit cycliquement : pensez à mettre les cintres dans les bons endroits. Pensez à mettre le frais au bon endroit [...] les plastiques à ramasser* ».

¹⁹³ B4 [18:36] « *on a eu quand même pas mal d'informations* » ; B9 [06:43] « *oui ça communique alors après pas tous les quatre matins mais c'est normal aussi ; [12:22] on est sûr que tout le monde l'a et tout le monde est informé* » ; B12 [22:13] « *tout le monde est au courant : qu'on soit au rayon ménage, en caisse, au rayon frais, tout le monde sait de quoi on parle* ».

¹⁹⁴ B4 [17:52] « *y'a les panneaux à un moment donné mais je sais pas... Je passe tellement vite dans les couloirs* » ; B6 [22:09] « *y'a des choses qui sont faites sur lesquelles on communique pas du tout. On a essayé de communiquer en interne. C'est tout bête mais personne ne le sait. On l'affiche nulle part, on n'en parle même pas* » ; B4 [15:50] « *moi qu'on me dise c'est génial ça fonctionne tout ce qu'on a mis en place mais des tonnes de listes de chiffres... Ça me gonfle* » ; B10 [37:16] « *on est submergés d'information et d'information dans l'information...* ».

¹⁹⁵ M4 [09:09] « *après je sais qu'il circule un petit livret [...]* » ; M5 [14:03] « *y'a des petits prospectus qui sont distribués au personnel pour informer de ce qui se fait et va éventuellement se passer quand le salon va commencer* » ; M6 [13:38] « *les p'tits documents qu'on a eus* » ; M7 [14:52] « *notamment c'est tous les mois ou tous les deux mois qu'on a une lettre, une lettre environnement* » ; M8 [11:40] « *ou après si on reçoit dans les bouquins qu'on reçoit. Dans les lettres* » ; M9 [30:05] « *la lettre verte [...] qui nous informe des décisions, un petit point d'actualité qui se fait dans le magasin, quelques résultats qui sont présentés* » ; M10 [24:47] « *la newsletter qui permet de faire le point sur les différentes actions qui ont été entreprises récemment* » ; M11 [14:55] « *y'avait aussi la newsletter qui permet aussi d'informer* » ; M12 [17:36] « *y'a la feuille qui s'appelle l'Oiseau Vert, la newsletter* ».

Les réunions dites « tout magasin » et les panneaux d'affichage sont identifiés respectivement par huit¹⁹⁶ et cinq¹⁹⁷ répondants. A l'instar du magasin B, une hôtesse d'accueil déplore le fait de ne pas pouvoir y assister, faute de pouvoir être remplacée à son poste : M5 [15:07] « *nous à l'accueil on assiste jamais à la réunion. On n'est jamais remplacé donc c'est une réunion à laquelle on assiste pas [...]* ». D'autres réunions d'information existent mais ne concernent pas l'ensemble du personnel. Certaines touchent directement les membres du groupe environnement : M1 [49:25] « *par le biais du comité environnement les résultats sont communiqués mensuellement c'est à dire qu'on se réunit mensuellement* ». D'autres sont organisés à l'attention du personnel encadrant (comité de direction et tout encadrement)¹⁹⁸.

Comment les dispositifs d'information sont-ils perçus par les répondants du magasin M ? Trois d'entre eux soulignent que les dispositifs sont efficaces et suffisants¹⁹⁹. Néanmoins, la majorité des verbatim expriment le fait que ces dispositifs sont insuffisants ou perfectibles.

¹⁹⁶ M1 [50:24] « [...] *La grande messe où là on va peut-être se retrouver avec un quart du personnel voire un tiers où là on vient expliquer où nous en sommes sur les déchets et puis notre vision de ce que va réaliser le comité environnement sur l'année* » ; M3 [27:49] « *ils sont dit verbalement au cours des réunions donc on est au courant quand même de l'avancement des projets* » ; M4 [08:45] « *y'a une réunion tous les quinze jours tout magasin, c'est à dire toutes les personnes du magasin* » ; M7 [11:18] « *on le sait comme hier parce que lundi matin il y avait une réunion magasin. Donc [M1] en a parlé [...]* » ; M9 [30:05] « *et puis on a de temps en temps dans les réunions tout magasin un petit point, on des objectifs en matière de tri des déchets* » ; M10 [26:32] « *[M1] intervient [...] une fois par mois à peu près, en réunion tout magasin* » ; M11 [14:20] « *de temps en temps on a des réunions tout magasin avec l'ensemble des collaborateurs où [M1] peut faire un point [...]* » ; M12 [17:48] « *y'a des interventions régulières en réunion tout magasin le matin à 08h45. On a eu encore la dernière fois le bilan annuel en matière de développement durable* » ;

¹⁹⁷ M3 [17:43] « *y'a des nombreux balisages et affiches dans le magasin qui démontrent les résultats* » ; M5 [08:50] « *quand on passe dans le couloir où sont les panneaux que [M1] met [...]* » ; M6 [14:56] « *y'a souvent des petites choses notées au niveau du couloir au niveau du développement durable* » ; M8 [12:09] « *je regarde les taux de tri sur les panneaux. Je regarde quand même ce qui passe* » ; M11 [13:57] « *y'a aussi effectivement tous les affichages qui permettent de s'informer en fonction de ses disponibilités* ».

¹⁹⁸ M3 [15:07] « *en réunion d'encadrement [M2] en parle très souvent. Il dit les avancées, les projets, [M1] en parle également* » ; M10 [26:32] « *nous on fait des réunions de secteur en comité de direction. [M1] est présent donc il intervient à chaque fois qu'il a des sujets à présenter. Donc on les a en avant-première* ».

¹⁹⁹ M3 [17:52] « *et tous les collaborateurs en sont conscients* » ; M6 [14:56] « *celui qui le voit pas y'a un souci. Parce que tout est bien noté. C'est bien spécifié* » ; M12 [16:30] « *je pense qu'on a une vue assez claire dessus. Déjà y'a des tas de documentation qui sont faites chaque année qui permet de recenser le territoire du développement durable et le type d'actions qui sont menées* ».

Cinq répondants²⁰⁰ constatent que l'information environnementale est peu ou pas relayée dans les réunions de secteur ou de rayon. Deux répondants expriment la difficulté de trouver un point d'équilibre entre information et surinformation²⁰¹. M7 déplore le manque de connaissance mutuelle entre secteurs²⁰². Il est le seul à exprimer une attitude proactive en termes de recherche d'information : [09:02] « *l'information je suis allé me la chercher moi-même [...] Quand je savais justement qu'on allait passer en économie et qu'on allait supprimer les anciennes [ampoules], je me suis renseigné [...] »*.

Synthèse E20 (Informations actions et résu)

Trois principaux dispositifs sont recensés : réunions « tout magasin » et newsletter (14 occurrences chacun) ; tableau d'affichage (8 occurrences). Le rapport développement durable reste confidentiel (2 occurrences). Pour quatre répondants (deux dans chaque magasin), il existe un risque de surinformation environnementale. Cinq répondants du magasin M déplorent le fait que l'information est peu relayée lors des réunions « secteur » ou « rayon », traduisant ainsi une forte attente en la matière. Ce constat de sous-information est moins perceptible au sein du magasin B (2 occurrences).

²⁰⁰ M5 [14:26] « *réunion, non. En ce qui me concerne on n'a pas de discussion sur l'environnement ou les choses comme ça lors de nos réunions »* ; M6 [13:46] « *alors j'avais pas dire qu'on parle que de ça. On n'a pas des réunions environnement »* ; M7 [26:08] « *sinon après on a des réunions de secteur où là justement ça serait bien que les membres du comité fassent un petit aparté. Ça se fait pas du tout »* ; M9 [31:08] « *non du tout. On a un relai secteur qui fait partie du groupe environnement mais je veux dire le relai qu'il nous fait il est très sommaire et consiste grosso modo uniquement dans la distribution des courriers »* ; M10 [27:32] « *non. Dans l'ensemble des sujets c'est vraiment occasionnel. Juste au moment au moment où on va mettre l'action en place »*.

²⁰¹ M9 [36:33] « *il faut trouver le juste milieu entre donner suffisamment d'information sans que les gens prennent ça d'une manière rébarbative »* ; M11 [50:10] « *à Auchan on a énormément de communication sur la gestion, sur l'humain. On a beaucoup de sujets à traiter. On a une richesse d'informations et c'est vrai c'est pas simple pour structurer pour rétrocéder l'essentiel à nos collaborateurs »*.

²⁰² M7 [36:46] « *c'est vrai par exemple quand tu es dans un secteur ce qu'on appelle Maison Loisir et côté MBA, on sait pas tout ce qui est producteurs locaux, on sait pas la démarche qu'ils ont avec. Si on s'intéresse pas, si on va pas chercher les infos... [37:08] en général pour renforcer l'image du magasin ça serait bien que tout le monde sur le magasin sache ce que le magasin fait »*.

1.5.3. Thématique E21 (Proposition suivi form)

En principe, les deux magasins offrent à leurs salariés la possibilité de suivre des modules de formation environnementale. Cette offre prend la forme d'une formation dispensée aux nouveaux salariés durant leur période d'intégration dans le magasin²⁰³. Elle peut également être dispensée dans le cadre d'un « module express » sur le développement durable. Ce module d'autoformation est commun à l'ensemble des magasins et accessible *via* l'intranet de l'enseigne²⁰⁴. Il n'est pas obligatoire et peut être dispensée sur demande du salarié ou sur proposition de son manager : B3 [25:03] « *en début d'année on a tous les modules de formation qui existent et après on a ceux qu'on choisit, ceux qu'on veut faire* » ; M7 [24:57] « *c'est les chefs de rayon qui les positionnent ou pas* » ; [25:00] « *si y'a une demande ils peuvent être formés sur ce qu'on appelle Campus* ». Si l'offre de formation existe, elle n'est pas identifiée par tous les répondants des magasins B²⁰⁵ et M²⁰⁶. Les verbatim illustrant le manque de visibilité des formations environnementales sont deux fois plus nombreux au sein du magasin B qu'au sein du magasin M.

²⁰³ B12 [22:02] « *pendant ma formation on m'a dit voilà tu as la benne à carton, tu as la benne à tout venant. Tu mets tes cartons là. Tu mets le reste là. Tu tris tes palettes tu les mets là* » ; M6 [15:12] « *je suis arrivé pendant la formation on nous a dit : voilà, faites attention parce que [le magasin M] gère au niveau de l'environnement : y'a les poubelles de tri, on nous explique* » ; M7 [24:26] « *maintenant pour les nouveaux embauchés dans leur cursus ils peuvent avoir accès à des formations développement durable animés par les membres du groupe progrès* » ; M11 [27:13] « *ça vient après au cours des formations d'intégration dans l'entreprise* » ;

²⁰⁴ B6 [08:59] « *y'a une formation qui est transversale qui concerne la gestion des déchets* » ; B11 [44:56] « *en plus des modules express qu'on pourrait leur faire* » ; M1 [54:31] « *il existe un module qui est fait par le national sur le développement durable où il y a la gestion de l'énergie, la gestion des déchets* » ; M2 [34:43] « *il y a des modules au niveau de l'entreprise, modules express : une formation qu'on peut faire seul à partir d'un pc et qui aborde deux thématiques que sont les déchets et l'énergie* [35:22] *Il y a de la technique mais aussi du sens et de la politique générale* » ; M8 [18:07] « *on a des formations express pour tout ce qui est engagement Auchan* » ; M9 [31:59] « *on a des formations qu'on appelle module express qui sont des petites formations à faire sur écran en individuel d'une durée environ une demi-heure. Et on a deux ou trois thématiques sur l'environnement. C'est national* » ; M10 [32:40] « *y'a des formations ce qu'on appelle en ligne sur notre réseau intranet* ».

²⁰⁵ B3 [25:03] « *je crois qu'en fait... Et y'a peut-être, oui, un module environnement. Je veux pas dire de bêtises* » ; B4 [33:37] « *je n'ai pas suivi de formation dessus* » ; B9 [13:06] « *des formations ? Non* » ; B10 [21:33] « *des formations internes on en a pas. Moi en tout cas j'en ai pas eu* » ; B11 [44:56] « *je sais même pas ce qui existe sur le sujet* » ; B12 [22:02] « *on m'a pas dit* »

²⁰⁶ M4 [12:33] « *y'en a peut-être qui ont été mis en place mais moi je l'ai pas fait* ; M5 [19:18] « *non* » ; M12 [18:55] « *non. Moi, personnellement, non* ».

Cette différence peut s'expliquer par le fait qu'au sein du magasin M, le module de formation express a été suivi par une majorité de salariés²⁰⁷. Par ailleurs, ce manque de visibilité, exprimé par les répondants du magasin B, peut être imputable au fait : que les salariés relativisent l'utilité de ces formations ou n'ont pas le temps de les suivre²⁰⁸ ; que les managers ne proposent pas nécessairement les formations express à leurs équipes²⁰⁹ : que les salariés n'ont pas souvenir d'avoir été formés durant leur période d'intégration²¹⁰.

Synthèse E21 (Proposition suivi form)

Les magasins proposent deux dispositifs de formation environnementale : (1) durant leur période d'intégration dans l'entreprise (théoriquement obligatoires) ; (2) via des modules express d'autoformation en ligne (facultatifs). Ces dispositifs souffrent d'un manque de visibilité en interne, surtout au sein du magasin B. Les répondants contestent leur utilité et/ou n'ont pas souvenir de les avoir suivi (surtout s'agissant du dispositif obligatoire).

1.5.4. Thématique E22 (Démarche entretien)

La dernière thématique de la séquence E cherche à savoir à quel moment les répondants ont appris l'existence de la démarche environnementale : celle-ci a-t-elle été évoquée lors de leur entretien de recrutement ?

²⁰⁷ M1 [54:48] « entre 60 et 80% des collaborateurs ont été formés » ; M11 [21:54] « une année, [M1] avait souhaité que l'on démultiplie ces formations sur le développement durable et bon, j'ai plus en tête le nombre de personnes qu'on avait formé, on l'avait réalisé sur une partie des équipes ».

²⁰⁸ B4 [33:43] « est-ce que ça manque ? Par rapport à mon métier, directement je pense pas » ; B8 [26:48] « l'utilité peut-être le temps j'en ai pas » ; B11 [44:56] « je pense qu'une formation de deux heures va pas apporter du sens » ; M5 [19:30] « je pense que toute information est toujours bonne à prendre. Après mettre en application que ce soit au niveau personnel ou professionnel... » ; M6 [15:12] « y'a quand même un message qui passe alors est-ce qu'il est donné par toutes les formatrices, je sais pas » ; M10 [33:22] « je ressens pas ce besoin pour pouvoir mobiliser car somme toute c'est toujours qu'une question de bon sens. Après pour la culture personnelle sur un aspect technique si j'ai besoin d'en savoir plus j'ai des interlocuteurs dans le magasin qui peuvent répondre »

²⁰⁹ B11 [49:09] « c'est vrai que je leur propose une formation tous les ans et je la cible énormément sur le management ou le développement personnel. Du coup, quand je cherche la formation adéquate, c'est plus par rapport à ce qu'ils vivent eux et je propose jamais de formation verte ».

²¹⁰ B11 [44:38] « est-ce qu'il y a un pavé vert dans cette formation-là? Je ne sais pas. Est-ce qu'on est sensibilisé par un formateur quand on accueille les stagiaires ? Non plus ».

Cette question s'adresse plus spécifiquement aux répondants ayant intégré le magasin après le lancement effectif de la démarche²¹¹. A une exception près²¹², tous les répondants affirment ne pas avoir discuté de la démarche environnementale durant leurs entretiens de recrutement²¹³. Seuls deux d'entre eux précisent qu'ils en avaient eu connaissance avant d'intégrer le magasin : B11 [12:36] « *autrement dit j'avais entendu de l'extérieur, effectivement je savais que le magasin était sensibilisé de par sa situation géographique notamment [12:46] y'avait une identité qui se dégagait* » ; M10 [06:59] « *je savais déjà avant d'arriver que c'était une sensibilité forte* ». La découverte de la démarche interviendrait seulement en aval du processus de recrutement²¹⁴. Selon deux répondants, cette absence d'information durant la phase du recrutement s'explique par le fait que l'échange avec le candidat porte sur des compétences techniques ou comportementales²¹⁵.

Synthèse E22 (Démarche entretien)

La démarche environnementale n'est pas présentée aux candidats lors de du processus de recrutement. Ce dernier a pour objectif de vérifier l'adéquation d'un profil (en termes de savoir-faire et de savoir-être) avec une fiche de poste. La « découverte » de l'engagement environnemental des magasins intervient le plus souvent après la signature du contrat.

²¹¹ Respectivement 2007 et 1999 pour le magasin B et le magasin M.

²¹² M10 [37:52] « *on a abordé le sujet effectivement puisque le directeur il est chef de file développement durable* »

²¹³ M2 [56:40] « *on le fait pas aujourd'hui [56:53] je pense que c'est une vraie piste de progrès* » ; M3 [35:16] « *au cours de la présentation des directeurs ou des chefs de secteur lors des entretiens de recrutement il serait bon au conditionnel d'y mettre l'accent* » ; M6 [16:17] « *[...] J'ai été reçu en entretien et puis ça s'arrête là. Moi j'ai été là pour hôtesse de caisse, quand je suis arrivée on m'a pas expliqué* » ; M7 [23:53] « *j'ai eu aucune info dessus. J'ai pas eu de formation ni rien. Je l'ai vu petit à petit* » ; M11 [26:48] « *dans notre dossier recrutement je pense pas qu'on ait précisé sur le développement durable* » ; M12 [28:22] « *c'est pas un sujet qu'on aborde* ».

²¹⁴ M6 [16:17] « *c'est seulement quand j'ai signé mon contrat qu'on m'a dit bon ben voilà. Et quand j'ai eu ma formation ma formatrice nous a dit on était plusieurs il existe un groupe vous verrez* ».

²¹⁵ M11 [25:57] « *on le fait pas au moment de l'entretien de recrutement. L'entretien de recrutement il est plus fait pour écouter le candidat et déterminer les compétences essentielles par rapport au métier qu'on va lui proposer d'exercer [...] Pour les métiers que l'on réalise c'est pas une compétence essentielle [...]* » ; M12 [28:59] « *ce qu'on cherche surtout c'est des personnes actives. Qui portent leur propre projet. Peu importe le projet l'important c'est d'avoir des gens actifs et construits* ».

1.6. Résultats bruts tirés de la séquence F (F23 et F24)

Les deux thématiques associées à la séquence F interrogent les modalités déployées par les deux magasins pour formaliser et valoriser la contribution des salariés à l'écostratégie.

1.6.1. Thématique F23 (Objectifs ind / fiche de poste)

La thématique F23 analyse les dispositifs mis en œuvre par les magasins pour ancrer, dans le métier des salariés, la démarche environnementale. Cette dernière apparaît-elle explicitement dans les descriptifs de poste ? La contribution du salarié à la démarche fait-elle l'objet d'une évaluation individuelle (lors de l'entretien annuel) ?

Au sein du magasin B, neuf répondants considèrent que la participation à la démarche environnementale n'apparaît pas explicitement dans leur fiche de poste²¹⁶. Cinq d'entre eux jugent opportun d'y inclure un volet consacré à l'environnement. La formalisation de la démarche pourrait se traduire par la définition de compétences techniques adaptées à l'activité et au secteur²¹⁷. Elle pourrait également revêtir la forme d'un engagement contractuel et collectif²¹⁸.

²¹⁶ B1 [22:29] « [...] *C'est pas rentré dans les métiers de la grande distribution* » ; B3 [30:30] « [...] *ça l'est pas* » ; B5 [44:42] « *c'est pas formalisé [...]* » ; B6 [31:16] « *en tant que cadre je me sens concerné par ce projet mais non mais pas spécifiquement dans ma fiche de poste, pas concrètement [...]* » ; B8 [26:35] « *c'est pas marqué noir sur blanc* » ; B9 [14:10] « *non. Pas du tout* » ; B10 [09:20] « *cette action de sensibilisation, c'est pas forcément ce qu'on vous demande de faire* » ; B11 [40:40] « *donc oui il manque quelque chose dans la mécanique, il manque un pavé vert, effectivement* » ; B12 [20:57] « *sur les fiches de poste, non [...]* »

²¹⁷ B11 [38:51] « *et c'est vrai que le secteur qui génère le plus de déchets c'est l'alimentaire. Et là par contre, là y'aurait vraiment intérêt à suggérer dans la fiche de poste un petit astérisque vert, un paragraphe contribution au développement durable* » ; B6 [31:52] « *pour moi si je veux l'inscrire dans ma fiche de poste pour mes employés du libre-service, ça va être au moins une très simple : c'est le tri impératif des cartons et des plastiques. Ça c'est un gros basique mais au moins ça serait mesuré* [33:12] *A mon niveau le chef de secteur devrait aussi avoir une ligne et qu'on ait échangé* » ; B3 [30:06] « *ça pourrait l'être. Pour moi j'ai un rôle il faut que je regarde si tout le monde, si toute mon équipe le fait bien* ». [30:30] « *ça pourrait être sur la fiche de poste [...]* » ;

²¹⁸ B4 [35:37] « *moi je dis que dans les contrats de travail on pourrait bien mettre un chapitre je m'engage sur la politique environnementale de l'entreprise* » ; B8 [24:53] « *quelqu'un qui rentre dans la société ça devrait faire partie de son contrat. La gestion de l'éclairage, la gestion de la propreté, la gestion des déchets* »

Selon B11, elle reste essentielle à la dynamique de la démarche : [38:43] « *si on formalise pas y'a jamais rien qui fonctionne parce qu'on en reparle pas [40:10] si on contrôlait tous les jours quelqu'un pour s'assurer qu'il trie bien ses déchets, qu'il contribue au développement durable, ça fonctionnerait parce que le contrôle fait que... [40:28] et puis moi dans mon métier si tous les jours je savais que je devais rappeler à quelqu'un qu'il doit participer au développement durable, je participerai* ». Ainsi formalisée, la contribution des salariés à la démarche pourrait faire l'objet d'une évaluation spécifique lors de l'entretien annuel, ce qui ne semble pas être le cas actuellement²¹⁹. Soulignons que seuls trois répondants doutent de la nécessité ou de la faisabilité d'une telle formalisation²²⁰, au motif que la contribution des salariés à l'écostratégie : ne saurait être définie comme une compétence « métier » ; procéderait d'une attitude volontariste qui ne doit pas être figée contractuellement ; serait implicitement évaluée au titre de comportement responsable.

Pour sept répondants du magasin M, la participation à la démarche environnementale n'apparaît pas formellement dans leur fiche de poste²²¹ : seuls le RETM et les métiers de bouche (secteur alimentaire) sont contractuellement soumis à une obligation de résultats environnementaux²²².

²¹⁹B4 [39:49] « *non* » ; B6 [29:56] « *non* » ; B7 [39:33] « *non pas aujourd'hui* » ; B8 [25:54] « *mais y'a pas un truc d'évaluation parce que c'est dur à évaluer. J'ai personne derrière moi pour dire tiens j'ai éteint la lumière, j'ai tiré la chasse d'eau. Là j'ai fermé le robinet [26:07] tu peux pas le quantifier donc tu peux pas être noté dessus* » ; B11 [38:35] « *pas sur ce sujet* » ;

²²⁰ B1 [1:08:37] « *je suis pas sûr qu'on ait un jour dans la fiche de poste le développement durable. Ça fait partie des choses à faire et à réaliser mais c'est pas un métier* » ; B7 [43:43] « *Faut pas alourdir. Justement je trouve que pour que la démarche soit volontaire et volontariste il faut pas que ce soit des trucs lourds d'utilisation. Sinon ça devient rébarbatif et moi je fonctionne comme ça. Si le truc c'est une usine à gaz à faire je vais pas m'énerver au départ* ».

²²¹M4 [13:29] « *non. On m'a jamais parlé de ça [14:18] je pense pas que ça soit marqué* » ; M6 [28:26] « *on ne signe rien de particulier on en discute* » ; M7 [31:16] « *sur la fiche de poste en général y'a rien qui est fait par rapport à ça [...]* » ; M8 [25:15] « *non, c'est pas marqué dans les fiches de poste que tu dois...* » ; M9 [37:51] « *y'a rien de formalisé* » ; M10 [34:59] « *maintenant nulle part c'est écrit sur une fiche de poste ou ni évalué* » ; M12 [27:52] « *dans les attentes du métier ça ne figure pas* ».

²²²M2 [54:05] « *ça apparaît dans la grille d'évaluation du RETM mais plus dans une dimension résultats, taux de tri des déchets : on le regarde mais on le regarde pour lui et on le regarde pas forcément pour les autres [...]* » ; M3 [32:10] « *[...] le tri des déchets en fait partie. Les trois thématiques c'est qualité relationnelle professionnelle et personnelle. Dans les qualités professionnelles, un item consacré au tri des déchets est affecté à tous les collaborateurs des métiers de bouche* » ;

Pour quatre répondants, elle ne fait pas non plus l'objet d'une évaluation explicite²²³. Or, la nécessité d'inclure cette participation dans la fiche de poste et dans le processus d'évaluation est ici exprimée de façon marginale²²⁴. Contrairement à leurs homologues du magasin B, les répondants du magasin M considèrent que leur contribution à la démarche est prise en compte de façon indirecte. Si les chefs de secteurs ne sont pas spécifiquement évalués sur leurs résultats en termes de tri des déchets, ces derniers participent de la rentabilité de leur activité. En pratique, des objectifs environnementaux sont donc formulés à l'attention des managers qui les relaient auprès de leurs équipes²²⁵. Par ailleurs, la contribution à l'écostratégie peut être perçue comme un élément de motivation et d'engagement, et se traduire en termes d'évolution de carrière et de rémunération²²⁶. Enfin, la traduction du volet environnemental dans la fiche de poste pourrait s'avérer longue et difficile, cette dernière étant définie au niveau national²²⁷.

²²³ M4 [13:39] « on nous en parle mais ça ne fait pas partie de mon évaluation » ; M5 [30:12] « dans nos entretiens on a pas de chose comme ça » ; M9 [38:25] « on n'est pas noté là-dessus, on n'a aucune obligation » ; M11 [30:35] « ces grilles d'entretien ne reprennent pas effectivement clairement tout ce qui est action développement durable »

²²⁴ M2 [54:35] « si on veut faire rayonner plus fortement je pense qu'il faudrait évaluer l'ensemble des collaborateurs sur cette dimension-là » ; M12 [27:52] « [...] ça pourrait figurer »

²²⁵ M5 [44:42] « c'est pas formalisé si ce n'est qu'à aujourd'hui tous les patrons de magasin ont bien compris que la démarche environnementale avait un côté intéressant aussi sur les résultats économiques et à un moment comme tout le monde est noté sur ses résultats économiques, cette démarche s'est intégrée je pense d'un point de vue économique » ; M7 [32:26] « ça été fait plus de façon orale dans l'échange » ; M9 [37:51] « [...] On a travaillé ensemble pour savoir comment gérer au mieux les déchets et qu'on facilité le tri dès la production de déchets » ; M10 [34:45] « maintenant après on est rappelé à l'ordre régulièrement si on constate qu'à un moment donné le tri n'est pas correctement fait [35:56] maintenant, le chef de rayon va quand même trouver des critères où il peut dire [...] j'attends de toi en termes d'économie et de gestion des démarches que tu tries bien ».

²²⁶ M6 [29 :25] « on m'a dit une fois on a remarqué que tu ramassé des papiers quand tu passé devant des papiers. Quelque part il doit y avoir quelque chose » ; M11 [30:45] « on l'intègre d'une autre manière. Le développement durable c'est quand même transverse sur plusieurs tâches, sur plusieurs missions du collaborateur [30:54] ça peut contribuer effectivement à valoriser la tenue de fonction et à dire : cette personne elle est plutôt intégrée au comité développement durable, elle a une action spécifique avec telle association avec l'extérieur donc ça contribue effectivement aussi au développement du magasin donc ça peut être reconnu au travers d'une évolution de la rémunération [31:19] c'est quelqu'un qui prend des responsabilités au-delà de sa tenue de fonction et au-delà de ce qu'on lui demande au-delà de sa tenue de fonction »

²²⁷ M10 [35:15] « non parce que c'est des fiches de poste qui datent d'un certain temps et c'est une structure assez lourde puisque c'est au national qu'elles sont écrites. Donc si on veut changer la moindre chose, la moindre virgule, il faut voir les différentes instances, les représentants du personnel, la filière RH. C'est très lourd pour changer la moindre chose »

Synthèse F23 (Objectifs ind / fiche de poste)

La majorité des répondants du magasin B jugent que leur participation à la démarche environnementale n'est ni formalisée ni évaluée. Ils souhaitent que celle-ci soit contractualisée dans leur fiche de poste. Pour les répondants du magasin M, la participation à la démarche n'est pas prise en compte de façon explicite dans la fiche de poste (à l'exception du RETM et des salariés des métiers de bouche). Pour autant, elle est perçue comme une norme implicite puisqu'elle répond *de facto* à des objectifs mesurables (taux de tri) et peut favoriser une évolution de carrière ou une augmentation de salaire.

1.6.2. Thématique F24 (Apport particip dém)

La thématique F24 cherche à savoir si les répondants tirent un bénéfice de leur engagement dans la démarche. Cette dernière est-elle reconnue et valorisée par les magasins ? Baret et Petit (2009) précisent que l'existence d'une politique de valorisation (individuelle ou collective) est un facteur clé de succès d'un processus appropriatif.

1.6.2.1. Magasin B

En matière de valorisation non financière, participer à l'écostratégie procure un sentiment de fierté²²⁸ à quatre répondants. D'autres bénéfices « immatériels » sont exprimés en termes d'intérêt professionnel, mais uniquement par le RETM du magasin²²⁹.

²²⁸ B1 [1:03:18] « *et puis de dire, voilà je m'occupe de développement durable dans la grande distribution : de quoi ? Dans quoi ? Et là c'est bon, c'est parti. Quand j'explique que l'on a 1200 tonnes de déchets par an à traiter, qu'on consomme l'équivalent de tant de foyers en électricité, qu'on est 250 personnes qui travaillent* » ; B2 [41:14] « *c'est fait pour être partagé en interne et donc ça doit dégager de la fierté au niveau de l'ensemble des collaborateurs. Qui dit fierté dit envie, sans doute, exprimée ou non exprimée, de l'exporter en dehors du magasin, voire de communiquer à l'extérieur du magasin* » ; B4 [25:25] « *c'est la grande fierté de faire partie de Auchan parce que on y est pas si mal que ça mais en plus quand y'a des actions comme ça je suis pas mécontente d'en faire partie* » ; B8 [34:36] « *moi ça m'apporte une certaine satisfaction personnelle. Quand je couche le soir où quand je me rase le matin ben j'me dis j'ai pas fait grand-chose mais...* » ;

²²⁹ B1 [1:00:47] « *quand on a son directeur qui vous met porteur de ce genre de chose et qui vous fait confiance [...] c'est plus de responsabilité mais c'est aussi un moyen supplémentaire voire complémentaire de s'exprimer* ; [1:02:20] « *ça me permet de parler organisation avec le directeur, le RH. Et pas être tout le temps sur des objectifs et des résultats* »

Deux répondants ne font état d'aucune valorisation matérielle ou immatérielle²³⁰. L'un d'entre eux exprime le fait de ne tirer aucun bénéfice de sa participation à la démarche, tant celle-ci est ancrée dans son quotidien professionnel²³¹. La valorisation la plus citée concerne l'intéressement à la prime de progrès²³² (six occurrences). Celle-ci intègre l'ensemble des résultats du magasin (y compris ceux liés à la valorisation des déchets et aux dépenses en eau et en énergie). D'autres modes de valorisation sont-ils envisageables - notamment une prime individuelle²³³ exclusivement dédiée à l'environnement ? Six répondants mettent en doute l'efficacité d'une telle prime²³⁴ : celle-ci viderait la démarche de sa substance en gratifiant un comportement qui ne mérite *a priori* aucune rétribution financière.

²³⁰ B3 [31:17] « ça devient presque naturel. Ça fait partie du truc [31:27] C'est pas forcément valorisant ou dévalorisant. Ça fait partie du métier » ; B6 [29:25] « à ce niveau-là en particulier je pense pas »

²³¹ La notion d'environnement vécue et perçue comme une habitude sera traitée ultérieurement dans la thématique émergente TE11 (« Habitude automatisme »)

²³² B2 [1:10:37] « on obtient sur le magasin un taux de tri de tant, ça rapporte tant, ça va se traduire par une récompense collective, ça s'appelle la prime de progrès [...] Si j'atteins ce résultat, j'ai un certain niveau de rémunération mais qui est le même pour chacun des collaborateurs » ; B3 [32:25] « [...] Après on a la prime de progrès et si le magasin économise de l'argent ça fait autant d'argent qu'on peut reverser aux employés » ; B4 [37:27] « on a une prime trimestrielle [37:36] [...] Les bénéfices globaux ça inclue ça. Notre prime est calculée dessus » ; B7 [41:47] « la prime de progrès elle est déjà alimentée par ces résultats [41:56] y'a un truc qu'est bien fait. Quand on présente la prime de progrès on présente les résultats par secteur » ; B11 [18:59] « [...] une entreprise qui fonctionnera mieux sera encore plus rentable si on fait preuve de bon sens et ça suffit déjà pour créer un débat et dire ben oui j'aurai la prime de progrès si je consomme moins de lumière et d'énergie » ; B12 [26:03] « quand on fait notre tri au niveau du magasin, faut pas se leurrer. On a forcément du retour. Comme on est actionnaires de la société, on a forcément un impact [...] ».

²³³ A ce jour, un système de prime individuelle existe mais ne concerne que le RETM du magasin : B1 [1:04:34] « c'est intégré en partie dans mon salaire. Sur ce qu'on appelle la rémunération variable. On a le droit à une prime individuelle qui peut être partagée et dans ce partage il y a une partie développement durable »

²³⁴ B2 [1:09:21] « donc on ne manage pas par de la promesse sociale. On ne manage pas en disant : si vous êtes à tel résultat, vous obtiendrez ça, non. D'abord je suis exemplaire, j'apporte des preuves dans l'action » ; B4 [38:49] « pour la prime non je suis pas d'accord. Parce que ce serait... [41:13] « c'est normal de pas avoir bu quand on prend le volant. C'est pareil : trier c'est déchets, c'est normal. On sera tous sanctionnés si personne le fait. Ce sera notre récompense de l'avoir tous fait » ; B7 [43:17] « pourquoi en faire une de plus ? » ; B8 [29:02] « je pense que la carotte faut pas venir là. Il faut que ce soit naturel. Payer quelqu'un pour qu'il soit pas pollueur, c'est pas cohérent » ; B10 [34:55] « mais en donnant des primes je suis pas certain [35:00] c'est toujours pareil, c'est le système de la carotte. Les gens vont le faire parce qu'il y a quelque chose derrière » ; B12 [27:14] « après chez nous on n'a pas forcément de prime et c'est pas pour autant que nos poubelles baissent ».

Un répondant suggère de renforcer la démarche *via* l'achat d'équipements ou l'organisation d'un évènement festif à l'échelle du magasin²³⁵. Seuls deux répondants considèrent qu'une telle prime pourrait accroître le niveau d'engagement des salariés²³⁶.

1.6.2.2. Magasin M

En termes de valorisation non financière, trois répondants soulignent (en référence à la thématique F23) que l'implication des salariés dans la démarche environnementale peut être synonyme d'exemplarité et de reconnaissance professionnelle²³⁷. Le sentiment de fierté (déjà exprimé au sein du magasin B) est cité par deux répondants²³⁸. Un répondant envisage par ailleurs la participation à la démarche environnementale comme un moyen de donner du sens et un intérêt à une fonction qui parfois en manque²³⁹. Un autre considère que l'écostratégie permet de fédérer une équipe autour d'un projet transversal²⁴⁰.

²³⁵ B8 [30:06] « *pourquoi faire un truc collectif plutôt qu'individuel ? Pourquoi pas un repas de fin d'année ? Ou pourquoi pas investir plutôt dans du matériel ?* [30:40] *Tiens avec cet argent on va acheter des tire-pal, des vêtements des fringues pour travailler, pour le confort qui t'aideront encore plus à travailler dans de bonnes conditions, à moins polluer* »

²³⁶ B3 [33:23] « *séparer l'environnement par rapport à tout le reste à tout ce qui est chiffre d'affaire ça pourrait être bien et ça sensibiliserait encore plus, je pense* » ; B9 [17:00] « *je pense qu'effectivement que cela peut motiver les gens. C'est possible* ».

²³⁷ M10 [36:32] « *y'a celui qui va maîtriser l'item et puis celui qui non seulement il maîtrise mais en plus il va proposer des choses. Donc ça peut rentrer dans ce cadre-là* » ; M11 [31:19] « *c'est quelqu'un qui prend des responsabilités au-delà de sa tenue de fonction et au-delà de ce qu'on lui demande au-delà de sa tenue de fonction* [36:01] [...] *c'est effectivement l'occasion de dire son implication pour l'entreprise* » ; M12 [11:33] « [N] *elle a deux choses. Elle est venue dans le secteur aujourd'hui elle va progresser puisqu'elle est en train de devenir manager. Donc elle est un modèle en termes de management et d'implication* [11:45] *et le fait qu'elle a ses valeurs très fort en elle fait que c'est un leader reconnu et ça donne du poids sur ces valeurs-là* ».

²³⁸ M1 [55:30] « *beaucoup de fierté parce que c'est important à un moment donné de pouvoir transmettre des valeurs auxquelles on croit et notamment sur ce thème-là et de voir qu'une grande entreprise comme la nôtre peut se mobiliser et réussir quelque part* » ; M3 [14:14] « *fier de travailler dans ce magasin* ».

²³⁹ M11 [42:12] « *c'est ce qui donne aussi du sens aux équipes, sinon travailler au quotidien, y'a des actions qui sont pas forcément très intéressantes ou très valorisantes. On aime plus ou moins faire certaines choses. Si on a le sens de pourquoi on les fait, je pense que ça valorise et ça donne de l'intérêt au métier que l'on fait* »

²⁴⁰ M1 [56:54] « *j'aime l'échange et c'est très intéressant en management transversal de pouvoir fédérer des équipes autour de ce thème-là* »

Seuls deux répondants (contre cinq pour le magasin B) reconnaissent la prime de progrès comme un moyen de valoriser leur contribution à la démarche²⁴¹. Serait-il opportun d'introduire de nouveaux dispositifs d'incitation financière ? Deux avis divergents sont exprimés²⁴². Le premier considère qu'une prime individuelle serait la meilleure source de motivation possible. Le second pense au contraire qu'un tel dispositif n'est pas adapté à la finalité et à l'esprit volontariste de la démarche.

Synthèse F24 (Apports particip dém)

Au sein du Magasin B, l'apport de la démarche est exprimé : en termes d'intéressement financier *via* la prime de progrès (six occurrences) ; en termes de fierté (quatre occurrences). L'idée d'une prime dédiée à l'environnement suscite peu d'adhésion. Au sein du magasin M, l'apport est d'abord exprimé en termes de reconnaissance professionnelle, de fierté, de sens et d'intérêt collectif (cinq répondants). La prime de progrès n'est citée que par deux répondants. A l'échelle des deux magasins, l'animateur de la démarche (RETM) est le répondant qui en tire le plus de bénéfices.

Transition

Les synthèses des thématiques analysées durant cette partie (A1-F24) sont réunies en **annexe 12** (p. 545). Dans la prochaine partie, nous procéderons à l'analyse des thématiques émergentes ayant été identifiées au cours de la phase de structuration des données.

²⁴¹M4 [15:15] « *quand tu fais du tri, que tu revends les produits, tu gagnes de l'argent donc c'est le magasin qui gagne de l'argent. Et nous la participation, la prime de progrès, la participation au bénéfice, automatiquement il y a une part là-dedans. Il y a une part dans la prime de progrès. Donc on est motivés* » ; M9 [42:36] « *personnellement la PP j'aime bien l'avoir, j'aime bien que mes équipes contribuent à la générer. Donc on raccroche beaucoup de nos décisions à cette prime* »

²⁴² M9 [43:24] « *je pense qu'il fallait rentrer brutalement dans le truc et rentrer par la voie économique après on pourra faire évoluer la chose avec la sensibilisation* » ; M6 [24:52] « *personnellement je refuserai d'avoir une prime parce que je trouve ça normal. Il faut que les gens se sentent tellement concernés que cela devient normal et pas que l'on soit obligé de les rémunérer pour qu'ils fassent attention* ».

2. Analyse des thématiques émergentes (TE1-TE20)

La phase de structuration des données a favorisé l'identification de vingt thématiques émergentes (TE). Ces dernières ont été présentées dans le **tableau 45**.

Quatre d'entre elles ne sont révélées inexploitables : TE6 (« Contact rôle avec RH »), TE7 (« Magasin attractif ») et TE19 (« Compétence ») n'ayant pas été suffisamment renseignées, leur faible nombre d'extraits (respectivement 4, 5 et 7 extraits) ne nous autorise pas à en tirer des résultats significatifs ; les données relatives à TE10 (« Suggestions d'action ») se sont avérées trop hétérogènes et/ou trop éloignées de notre problématique.

Les seize TE restantes apportent un éclairage inédit et/ou complémentaire aux résultats mis en évidence dans la précédente sous-partie (Cf. Thématiques A1-F24) :

- quatre méta-thématiques²⁴³ regroupant quatorze TE ont été définies (Cf. **Tableau 53**). Associant des TE présentant des résultats convergents, elles correspondent aux quatre premières sous-parties du présent développement.

Méta-thématiques	TE correspondantes
Modalités RH (recrutement, formation, évaluation)	- TE15 « Modalités recrutement RH »
	- TE16 « Modalités formation RH » / « TE17 Modalités évaluation »
Dimension économique, stratégique et sociale de la démarche	- TE13 « Enjeu économique / social »
	- TE20 « Réglementation »
Niveau et nature de l'engagement des salariés	- TE3 « Perception niveau d'implication et d'acceptation »
	- TE8 « Lien professionnel / personnel »
	- TE18 « Autonomie, acteur » et « TE11 Habitude automatisme »
	- TE1 « Appartenance groupe environnement »
Compétences mobilisées par les salariés	- TE9 « Sensibilisation formation entre salariés » / TE12 « Nouveaux arrivants »
	- TE2 « Sensibilisation clients écoproduits » et TE4 « Conseil Contact sensibilisation client »

Tableau 53. Méta-thématiques et TE correspondantes

²⁴³ Thématiques englobant plusieurs thématiques émergentes

- deux thématiques TE5 (« Rôle de l'entretien dans processus appropriatif ») et TE14 (« Pérennité de la démarche »), considérées comme significatives mais inclassables au regard des méta-thématiques susmentionnées, seront analysés dans une dernière sous-partie.

Cette mise en forme des résultats nous permet ainsi : de prévenir le risque « d'effet catalogue » consistant à égrainer une liste interminable de résultats sans cohérence apparente ; de préparer la phase d'interprétation des données qui interviendra dans la dernière partie du chapitre.

2.1. Modalités RH (recrutement, formation, évaluation)

Les trois thématiques émergentes étudiées dans cette sous-partie (TE15, TE16 et TE17) peuvent être qualifiées de descriptives. Elles permettent de préciser les modalités de gestion du personnel déjà abordées dans les thématiques E21, E22, et F23. Les verbatim exprimés ici émanent des responsables RH.

2.1.1. Thématique TE15 (Modalités recrutement RH)

Le répondant M11 nous renseigne sur les modalités de recrutement des salariés du magasin M, celles-ci variant selon la nature du contrat. Dans le cas d'un CDD, les entretiens de sélection sont menés par les managers concernés²⁴⁴. Les modalités peuvent également varier selon le niveau de responsabilité du poste à pourvoir. Dans le cas d'un poste d'employé, le processus de recrutement comprend trois entretiens. Dans le cas d'un poste de manager, quatre entretiens sont programmés²⁴⁵. Le répondant souligne également que les documents remis au candidat lors du processus de recrutement ne contiennent pas d'informations sur la démarche environnementale.

²⁴⁴ [23:50] « c'est les managers qui font un entretien donc on fait au moins deux entretiens avec deux managers pour dire le profil convient ou convient pas. C'est dans le cadre des personnes qu'on prend en CDD [24:05] Si c'est des personnes qu'on intègre définitivement dans l'entreprise moi je reçois également. Le chef de secteur également est intégré dans les entretiens de recrutement. Si le chef de secteur est plutôt d'accord pour l'embauche, moi je reçois également et je valide effectivement ».

²⁴⁵ [24:39] « trois entretiens pour les employés et quatre entretiens pour le personnel encadrant ».

Cette dernière n'est pas, à sa connaissance, mentionnée durant les échanges²⁴⁶ (Cf. Thématique E22).

Synthèse TE15 (Modalités recrutement RH)

Le processus de recrutement varie selon la nature du contrat (CDD ou CDI) et le niveau de responsabilité de la fonction (cadre ou employé). L'enjeu environnemental n'est pas abordé durant les entretiens de sélection.

2.1.2. Thématiques TE16 (Modalités formation RH) et TE17 (Modalités évaluation)

Les verbatim de ces deux thématiques émergentes précisent les modalités de de formation et d'évaluation des salariés. Ces modalités ont été respectivement évoquées dans l'analyse des thématiques E21 (Proposition suivi form), et F23 (Objectifs ind / Fiche de poste).

S'agissant des modalités de formation (TE16), les répondants B2 et M11 soulignent que celles-ci peuvent être simultanément : définies par le groupe Auchan au niveau national²⁴⁷ ; programmées par les responsables RH de chaque magasin²⁴⁸ ; proposées aux employés par les managers de rayon et de secteur²⁴⁹.

²⁴⁶ [26:48] « dans notre dossier recrutement je pense pas qu'on ait précisé sur le développement durable [27:03] c'est un dossier d'embauche où on remet un certain nombre de documents de l'entreprise mais je ne suis pas sûr qu'il y ait une mention explicite sur le développement durable ; [27:54] j'ai pas forcément eu de candidat qui m'ait parlé effectivement de développement durable au moment d'un entretien d'embauche par exemple ».

²⁴⁷ M11 [20:27] « il peut y avoir aussi des orientations société. Sur le développement durable par exemple, la société pourrait dire : y'a un module express on fait cette formation-là à l'ensemble des collaborateurs ».

²⁴⁸ B2 [53:40] « moi en tant qu'extérieur et par rapport à l'historique du magasin et par rapport à ma fonction, c'est déjà d'être capable de répondre à cette question : qu'est-ce que l'ensemble des collaborateurs du magasin entendent par le mot développement durable ? Qu'est-ce qu'ils souhaitent entendre ? Qu'est-ce qu'ils souhaitent voir, qu'est-ce qu'ils souhaitent mettre en action ? » ; M11 [19:52] « je détermine tous les ans les orientations de formation que je souhaite mettre en œuvre sur le magasin [...] [21:00] on peut avoir des spécificités magasin donc moi je détermine effectivement par rapport à nos projets locaux ce que l'on souhaite faire »

²⁴⁹ M11 [20:06] « moi je donne ces orientations-là et ensuite c'est chaque chef de secteur, chaque manager qui rencontre ses collaborateurs pour déterminer avec chacun d'entre eux le plan individuel de formation »

S'agissant de l'évaluation des salariés (TE17), trois critères (orientés « métier », « résultat » et « comportement »²⁵⁰) sont mobilisés. Ces critères sont définis au niveau national dans le cadre d'accords d'entreprise²⁵¹. S'ils s'appliquent à l'ensemble des magasins de l'enseigne, ils peuvent faire l'objet de modifications à la marge²⁵².

Synthèses TE16 (Modalités formation RH) et TE17 (Modalités évaluation)

Les processus de formation et d'évaluation des salariés participent du phénomène de « centralisation-décentralisation » mis en évidence lors de la thématique C10 : le plan de formation est à la fois défini par l'enseigne et le responsable RH du magasin. Le dispositif d'évaluation des salariés est négocié au plan national mais autorise des aménagements en fonction du contexte et des spécificités locales.

2.2. Dimension économique, stratégique et sociale de la démarche

Les deux thématiques analysées dans cette sous-partie illustrent, dans le prolongement de la thématique C7 (Eco-démarche mag), la façon dont les répondants appréhendent les enjeux extra-environnementaux de la démarche. Elles expriment le fait que l'écostratégie, à la fois volontariste et contrainte d'un point de vue réglementaire, peut avoir un impact économique (en termes de rentabilité), stratégique (en termes d'image) et social sur l'entreprise.

²⁵⁰M11 [35:23] « y'a une partie métier : par exemple pour un employé magasin y'a le remplissage, le balisage, les commandes. Ensuite y'a une partie résultats : quels sont mes résultats, la démarche par exemple, les choses comme ça, la partie sur laquelle il sera évalué. Ensuite y'a une partie comportements [...] ».

²⁵¹M11 [36:33] « c'est national. Bon on est une entreprise où tous les accords d'entreprise sont négociés avec nos partenaires sociaux. Donc on a des organisations syndicales présentes dans l'entreprise et le projet social avance comme ça. C'est pas une décision unilatérale, le souhait de l'entreprise c'est d'avancer avec les partenaires sociaux en négociant effectivement les accords et l'évolution du statut social de l'entreprise [37:02] l'évaluation, qu'on appelle la gestion du développement individuel : tout notre système d'évaluation est également négocié avec les partenaires sociaux au niveau national. Tous les magasins ont les mêmes grilles ».

²⁵²M11 [37:24] « par contre c'est une trame générale que l'on peut effectivement compléter ou préciser par je sais pas, sur le balisage par exemple, on peut dire le taux minimum que l'on souhaite c'est 99,5 ou 99,8. On peut préciser par ce genre de détails ce qu'on attend pour que ce soit uniforme au niveau du magasin et de l'ensemble des secteurs ».

2.2.1. TE13 (Enjeu économique/social)

Quinze répondants envisagent la démarche non seulement sous un angle environnemental²⁵³ mais aussi :

- en termes d'image vis-à-vis des clients²⁵⁴ et des collectivités locales²⁵⁵ ;

²⁵³B1 [13:44] « [...] *Tout le reste du magasin c'est des commerçants, des gens qui sont là pour faire du chiffre et de la marge [14:03] aborder le terme environnement, qualité ce genre de choses, il faut que ce soit dans le business* » ; B3 [21:44] « *je pense que c'est plus pour l'intérêt économique. Pour le magasin, à mon avis* » ; B4 [07:26] « *y'a eu un boulot colossal de fait pour les déchets. Et puis savoir que ça maintenant ça rapporte à l'entreprise* » ; B5 [12:19] « *inévitablement d'un point de vue commercial y'a un côté mercantile derrière mais y'a un côté en se disant on peut pas se priver d'une tendance de fond sur ce marché-là* » ; B7 [05:04] « *c'est allier l'intérêt du geste à l'intérêt financier et perso* » ; B8 [17:17] « *ça vient aussi égoïstement parce financièrement il faut faire gaffe. Y'a la pollution mais y'a aussi le coût financier* » ; B11 [24:46] « *en fait on pense à grand échelle, tri des déchets etc, parce que l'entreprise regarde en euros sonnants et trébuchants ce qui reste* » ; B12 [45:21] « *elle [l'entreprise] s'intéresse aux déchets, ça fait mal de le dire, parce que ça lui rapporte. Elle s'intéresse à l'énergie parce que ça lui rapporte. Elle s'intéresse au bio parce que ça lui rapporte* » ; M1 [12:44] « *y'a quand même une pression économique qui s'opère derrière ça. Donc on a bien la partie environnementale mais pas que* » ; M2 [22:41] « *on n'est pas des philanthropes et on est là aussi pour, on a une activité commerciale faite pour dégager des résultats et gagner de l'argent* » ; M3 [20:49] « *même les résultats en termes économiques pour nous ont été bons. C'est dire que quand on met un produit en avant à un prix relativement attractif il a du succès* » ; M4 [10:54] « [...] *Tout le tri qu'on fait sur le magasin ça impacte une ligne de compte. Quand on doit vendre des cartons ça doit rapporter un peu d'argent*[...] » ; M7 [05:56] « *quand vous parlez du recyclage c'est des choses qui sont faites et pour des questions d'économie, de coût etc, plus après pour la question du développement durable* » ; M9 [12:10] « *on est toujours à la limite entre la décision économique et la décision environnementale [...] Les deux ont gagnants* » ; M10 [05:56] « *au minimum un poste d'économies sinon bien souvent un poste de gain* » ; M11 [10:11] « *on triait pas les déchets comme on les trie aujourd'hui. Plutôt que ça coûte ça rapporte un petit peu d'argent au niveau du magasin* ».

²⁵⁴ B1 [19:50] « *après sur l'image, est-ce que c'est un enjeu énorme. Faut faire le lien avec le business parce ce que c'est important qu'on y soit pour que le client vienne plus chez nous que chez la concurrence* » ; B2 [42:40] « *c'est un vecteur positif pour l'entreprise pour véhiculer une image intéressante pour les clients, pour les potentiels futurs collaborateurs, pour pleins de personnes, pour des institutions* » ; B5 [13:48] « *on 'est rendu compte que finalement y'avait non seulement des produits mais non seulement des économies à faire et que peut-être finalement le critère de choix d'un client était aussi une enseigne qui connotait un certain nombre d'aspects environnementaux et encore plus au travers de l'offre, du mobilier proposé* » ; M1 [48:19] « *aujourd'hui ne pas faire de développement durable et ne pas parler de développement durable dans l'entreprise c'est sûrement voué à des difficultés d'image par la suite* » ; M7 [35:43] « *de façon personnelle je pense que c'est plus pour l'image du magasin que c'est fait. C'est vrai que c'est pour montrer au client un autre attrait du métier* » ; M11 [29:04] « *je pense effectivement que cela a un effet sur l'image de l'entreprise [...]* ».

- en termes concurrentiel²⁵⁶.

Pour quatre répondants, l'enjeu d'image est important car la grande distribution est associée à des pratiques irresponsables²⁵⁷ (précarité d'emploi, marges arrières, gaspillage, déchets). Selon B1, l'enjeu concurrentiel est d'abord pensé en termes de non-désavantage compétitif, celui-ci impliquant d'aligner l'écostratégie du magasin sur celle de ses rivaux, sans chercher à en faire la plus aboutie (ou agressive)²⁵⁸ du secteur.

La référence au pilier social est exprimée par un nombre limité de répondants et de façon différente selon le magasin. Pour le magasin B, le déploiement de la démarche nécessite un investissement humain significatif d'un point de vue économique²⁵⁹. Il s'agit d'en limiter le coût : en réduisant les frais de personnel²⁶⁰ ; en fixant des objectifs quantitatifs (taux de tri) plutôt que qualitatifs (formation, sensibilisation du personnel)²⁶¹.

²⁵⁵ B2 [47:12] « *peut-être qu'on mesure à travers des demandes d'agrandissement ; de travaux, des autorisations d'ouverture sur des jours exceptionnelles, où peut-être par rapport à ces réponses positives ou négatives* ».

²⁵⁶ B1 [20:21] « *c'est important qu'on y soit. Toutes les enseignes y sont. Si on y est pas, quelque part on apporte un contraste mais dans le mauvais sens* » ; M3 [28:43] « *on est dans un lieu où [les concurrents] médiatisent énormément leurs actions en termes de développement durable également. Donc pour pas non plus se faire devancer par les petits copains on se doit d'agir concret* » ;

²⁵⁷ M2 [13:53] « *à aujourd'hui quand on voit l'image de la grande distribution on se reconnaît pas forcément nous au travers de nos valeurs et de ce qu'on met en œuvre au quotidien* » ; M3 [21:15] « *bon la grande distri est quand même très critiquée sur le plan économique avec une domination sur les producteurs locaux donc parfois réaffirmer la vérité fait du bien* » ; M7 [35:54] « *[...] c'est entre guillemets pour redorer le blason d'Auchan. Montrer en plus du métier de la grande distribution on peut faire ça en plus* » ; M9 [33:46] « *on a tellement une mauvaise image. Enfin la grande distribution [...]* ».

²⁵⁸ B1 [20:52] « *par contre si on y est pas, on est dans le contraste négatif. Donc on y est, on est au niveau [...] Je sais pas si on fait le strict minimum, si on est dans le vendre mou, juste histoire d'être dans cet effet-là, d'être dans la bonne bande passante. Mais on fait pas des grosses opérations coup de poing, renforcées, comme on sait le faire sur les prix*».

²⁵⁹ B1 [13:28] « *c'est un investissement humain et financier assez important et c'est de l'énergie* »

²⁶⁰ B1 [48:13] « *on le fait parce qu'on perd moins d'argent mais on le fait jusqu'à un certain niveau d'implication personnelle parce qu'aujourd'hui ce qui coûte très cher dans l'entreprise c'est les frais de personnel* » ;

²⁶¹ B2 [45:03] « *plus que d'un point de vue donner du sens, partager un projet, sensibiliser les équipes. Là à un moment y'a eu vraiment une optimisation en disant. Finalement les comparatifs qu'on a aujourd'hui c'est les magasins les plus performants sur les déchets. C'est pas les comparatifs les plus performants sur l'envie des collaborateurs, la sensibilisation, le niveau de formation* »

Pour M3, la démarche engagée par le magasin M est envisagée de façon systémique (non seulement environnementale mais aussi économique et sociale)²⁶². A titre d'illustration, le don d'aliments impropres à la vente (et participant de la stratégie de valorisation des déchets) bénéficie à des associations luttant contre la précarité et l'insécurité alimentaire²⁶³.

Synthèse TE13 (Enjeu économique / social)

Le lien entre enjeux environnemental et économique est cité par 15 répondants sur 24, notamment en termes de stratégie et d'image (attractivité des clients, relation avec les collectivités, non-désavantage concurrentiel). Quand il est cité (4 occurrences) l'enjeu social est différemment perçu selon les magasins. Pour le magasin B, il est associé au coût des ressources humaines nécessaires au déploiement de la démarche. Pour le magasin M, il reflète d'abord une vision élargie et « développement durable » de l'écostratégie.

2.2.2. TE20 (Réglementation)

Les verbatim recensés dans le cadre de cette thématique nous renseignent sur l'évolution et l'impact de la réglementation environnementale sur les magasins. La réglementation ICPE, mentionnée par les RETM de l'enquête, est suffisamment importante pour définir leur rapport à l'enjeu environnemental d'un point de vue fonctionnel (Cf. Thématique A1). Selon B1, la stricte application de cette réglementation a un impact significatif sur son métier²⁶⁴ et sur l'organisation.

²⁶² M3 [13:49] « *c'est pas seulement de l'environnement c'est aussi de la pensée économique. Le développement durable c'est pas uniquement écologique, c'est économique, c'est social, c'est humain* »

²⁶³ M1 [12:53] « *il est anormal aujourd'hui qu'il y ait des personnes qui aient faim, qu'on ait des associations, et qu'à un moment donné ce qu'on ait pas pu vendre on puisse pas passer par le biais d'associations* »

²⁶⁴ [04:03] « *notre métier s'est élargi à tout ce qui est l'aspect réglementaire. Les services d'état se sont un peu structurés, se sont un peu plus rapprochés de nous, ont donné plus de rigueur et d'importance au respect de la réglementation, qui n'est pas un mal mais qui avant n'était pas un gros pourcentage de charge de notre métier* [05:46] *Avant, mes homologues d'il y a une quinzaine d'années, ils savaient tenir le tournevis, ils savaient souder. Aujourd'hui c'est plus ce qu'on nous demande de faire. On est plutôt derrière le bureau, derrière un ordinateur, avec un téléphone* ».

Elle a notamment multiplié les contrôles en interne²⁶⁵. La nouvelle donne réglementaire est ainsi perçue par l'animateur de la démarche du magasin B comme une règle imposée²⁶⁶. Pour M1, l'évolution actuelle du cadre juridique constitue un enjeu économique et stratégique majeur pour le magasin M²⁶⁷. Face à cet enjeu, deux répondants soulignent la nécessité pour le magasin M d'anticiper l'évolution de la réglementation environnementale²⁶⁸. Deux autres références à la réglementation sont citées par des répondants du magasin M : l'interdiction de commercialiser certaines ressources halieutiques²⁶⁹ et celle de distribuer des sacs plastiques en sortie de caisse²⁷⁰.

Synthèse TE20 (Réglementation)

Le secteur de la grande distribution est fortement contraint d'un point de vue environnemental. Au sein du magasin B, cette contrainte réglementaire est perçue comme une règle imposée qui doit être strictement suivie. Au sein du magasin M, elle est envisagée dans sa dimension stratégique et constitue un facteur clé de succès et de pérennité du magasin : elle est donc traitée de façon proactive.

²⁶⁵[04:33] « énormément de contrôles. Pas forcément des gens de l'extérieur qui viennent mais des contrôles qu'on doit faire nous en interne par des bureaux de contrôle ».

²⁶⁶ B1 [19:19] « au même titre que les industriels on consomme et on rejette, et on doit rendre des comptes par rapport à l'administration et à la réglementation et on joue sur le terrain de l'image par rapport à nos clients [19:38] c'est imposé. On doit y jouer. Faut être présent réglementairement. C'est obligé ».

²⁶⁷ M1 [39:56] « donc à un moment donné y'a ce que demande la loi et ce qu'est capable de faire des entreprises, et d'avoir des filières en local [19:24] pour la gestion des déchets, aujourd'hui des lois se mettent en place et des taxes se mettent en place, ce qui fait qu'à un moment donné faut agir [19:30] en termes d'entreprise, économiquement on voit vite la dérive si on ne fait rien »

²⁶⁸ M2 [19:33] « par contre, on sait que Grenelle 1 et 2, on sait à x années que les nouveaux bâtiments qui seront réalisés devront être en énergie positive. Donc on se prépare à ces évolutions-là » ; M10 [39:27] « ce qui est bien c'est qu'on a quand même un temps d'avance même si les choses sont lentes à se mettre en place. Ce qui est bien c'est qu'on n'attend pas la législation pour nous contraindre à faire certaines choses et que les démarches viennent de nous-mêmes [39:51] c'est plus agréable et on est toujours plus performants quand on anticipe bien les choses plutôt que quand on les subit »

²⁶⁹ M8 [14:25] « après on a tout ce qui est poisson plat. Comme la sole, le turbo, la limande. On a des normes par rapport à la réglementation européenne on est supérieur. On a des tailles supérieures »

²⁷⁰ M9 [11:57] « les sacs de caisse, ça c'était plutôt une décision gouvernementale »

2.3. Niveau et nature de l'engagement des salariés

Les cinq thématiques analysées dans cette sous-partie nous renseignent à la fois sur le degré et sur la nature de l'engagement des salariés en faveur de la démarche environnementale. Les répondants livrent ici leur regard sur l'adhésion de leurs collègues aux enjeux et objectifs de la démarche : cette adhésion est-elle majoritaire sinon unanime ? Quelles en sont les racines ? Des résistances sont-elles perceptibles ? Ces thématiques nous permettent également de qualifier le passage à l'acte des salariés en matière d'environnement. Procède-t-il d'une attitude proactive ou d'un comportement d'exécutant ?

2.3.1. TE3 (Perception niveau d'implication et d'acceptation)

En préambule, il convient de préciser que l'enjeu d'adhésion et d'implication des salariés à la démarche ne fait l'objet d'aucune évaluation en interne. S'il existe un baromètre d'opinion élaboré au niveau national et donc commun aux deux magasins, celui-ci n'aborde pas cet enjeu de façon explicite²⁷¹.

A l'échelle du magasin B, huit répondants estiment que l'implication des salariés est, de façon tendancielle, satisfaisante²⁷².

²⁷¹ B2 [48:10] « au niveau des collaborateurs, par rapport au baromètre d'opinion interne, sur l'environnement, de mémoire très peu [48:43] y'a pas de question ciblée sur le projet magasin parce que le baromètre il est standard, il est le même pour toute la société » ; M1 [52:15] « c'est un des points qu'on a à travailler sur la perception [52:25] pour avoir la perception collaborateurs sur ce qui a été fait dans l'entreprise ».

²⁷² B3 [34:35] « [...] et après la grande majorité fait attention au tri. D'ailleurs c'est là où les tris des déchets à chaque fois c'est en pourcentage et le pourcentage augmente à chaque fois [34:49] ça veut dire que tout le monde est sensibilisé. Une grande partie qu'est sensibilisée » ; B4 [14:34] en règle générale ça s'est plutôt passé dans la bonne humeur et dans l'envie de le faire » ; B6 [21:14] « en général, je le vois on est sensible à ça. J'entends, je vois les gens faire des efforts pour trier, ce genre de choses. Y'a une sensibilisation certaine » ; B7 [24:50] « [...] tu sens qu'il y a une prise de conscience collective. Tu sens que y'a des choses qui avancent même si ça avance pas assez vite au goût de certains ou trop vite au goût d'autres. Ça a le mérite d'avancer » ; B8 [22:32] « je pense qu'il y a un bon pourcentage de personnes qui se sentent impliqués » ; B9 [08:26] « en salle de pause, on voit les gens qui regardent dans quelle poubelle ils jettent leurs trucs. On fait pas n'importe quoi. Ça été mis en place donc je pense qu'il y a une différence de comportement » ; B10 [18:00] « quand tout ça s'est mis en place tout le monde s'y est mis » ; B12 [14:47] « à aujourd'hui je pense que tout le monde fait attention ».

Pour cinq d'entre eux, des résistances sont observées mais demeurent marginales²⁷³. Ce constat est nuancé par plusieurs répondants soulignant le fait que le niveau d'implication, s'il est réel, reste modeste et parfois compromis par le manque de disponibilité²⁷⁴. Il est même contesté par deux répondants pour qui le comportement de certains salariés trahit un manque d'engagement (surtout s'agissant des managers)²⁷⁵ ou de conviction²⁷⁶.

Concernant le magasin M, neuf répondants perçoivent de façon positive l'engagement de leurs collègues dans la démarche du magasin²⁷⁷.

²⁷³ B4 [14:16] « y'a toujours les bougons qui ont trouvé qu'avoir un œil comme ça dans les toilettes ça les dérange, ou qu'on leur a parlé comme à un gosse quand on leur dit de couper le robinet ; B5 [51:00] « après y'a des collaborateurs qui vont certainement nous dire ben, j'ai pas vu grand-chose, j'ai vu beaucoup de choses, j'aurais souhaité m'impliquer davantage, j'aurais voulu encore plus » ; B7 [23:04] « [...] après est-ce que c'est très bien fait tout le temps pas sûr, t'as aussi tu vois t'y penses pas forcément » ; B8 [11:30] « y'en en a encore qui laissent toujours la lumière allumée mais avant la lumière était allumée la personne derrière n'éteignait pas. Que maintenant ça reste allumé moi-même des fois j'y vais, j'éteins » ; B12 [14:47] « après je pense qu'on trouve de la résistance partout [14:57] Combien de fois on va passer dans les bureaux, combien de fois on va passer dans les toilettes les lumières seront pas éteintes. Voilà les gens y'en a qu'ça touche y'en a qu'ça touche pas ».

²⁷⁴ B9 [18:05] « je me trouve dans la moyenne des gens qui font des petits efforts par ci par là mais sans faire de grandes actions. Je pense qu'on est beaucoup comme ça » ; B3 [28:23] « et qu'en temps normal on n'y pense pas forcément ou on n'a pas le temps d'y penser ».

²⁷⁵ B1 [26:22] « là en ce moment où c'est dur, faut que maintenant les chefs de secteur, le comité de direction, le contrôleur de gestion, les RH, faut que tout le monde soit partie prenante et c'est là où c'est plus dur [28:21] c'est frustrant parce que tout le monde est ok pour en faire mais la réalité regagne vite le terrain ; [45:15] la fibre elle y est. C'est comment nous managers on l'intègre » ;

²⁷⁶ B11 [20:24] « c'est plutôt par rapport aux produits qu'on propose, c'est dire le bio [20:40] même des collègues ou homologues sont plus réticents. Le vendent parce qu'ils voient bien qu'ils font du chiffre d'affaires si ils le proposent mais par contre ne sont pas du tout convaincus et du coup sont moins convainquants auprès de nos clients [24:54] mais les comportements au quotidien, je trouve pas qu'il y ait beaucoup de chose qui aient changé [...] ».

²⁷⁷ M2 [09:16] « ici ça faisait partie des priorités du magasin et ils pouvaient avoir ce type de priorité parce que y'avait déjà un ancrage fort auprès des collaborateurs » ; M4 [07:35] « résistance au début oui. Quand ça a commencé. Mais maintenant y a pas de souci. C'est rentré dans les mœurs » ; M5 [18:05] « je mange là [salle de pause] comme beaucoup de mes collègues. Et effectivement quand chacun a fini de manger chacun se met devant la différente poubelle et jette ses déchets dans chaque récipient concerné » ; M7 [28:00] « si on prend dans la globalité oui, parce qu'on a les moyens à disposition » ; M8 [19:30] « c'est assez bien respecté. On trie assez bien je trouve » ; M9 [43:08] « après les gens évoluent. La manière de voir les choses, la prise de conscience évolue » ; M10 [07:30] « ce qui m'a surpris c'est de voir l'appropriation par les collaborateurs » ; M11 [16:52] « moi je pense que oui tout à fait, en interne je pense que les collaborateurs aussi » ; M12 [10:51] « dans le magasin en général je pense qu'il y a un respect de ces conditions de développement durable. Je pense qu'il y a une sensibilité au niveau de tous les employés ».

Ce niveau d'engagement est nuancé par le fait que des réticences ou résistances demeurent²⁷⁸. Il est également relativisé car le sens de la démarche est parfois incompris, alors même que ; celui-ci est perçu comme un moteur d'implication des salariés²⁷⁹ ; la mobilisation des salariés s'inscrit dans une double temporalité de court terme et de long terme²⁸⁰. L'engagement des managers est perçu comme essentiel puisqu'il a un effet d'entraînement sur les autres salariés. Sur ce point précis, et contrairement au magasin B, le niveau d'implication des managers, s'il est perfectible, est perçu comme satisfaisant²⁸¹.

Synthèse TE3 (Perception niveau d'implication et d'acceptation)

A l'échelle des deux magasins, la majorité des répondants considère que les salariés sont globalement impliqués dans la démarche. Ce niveau d'implication est nuancé par le fait que des noyaux de résistance subsistent. Au sein du magasin B, les convictions et/ou l'engagement des managers sont remis en cause. Cette critique n'est pas exprimée par les répondants du magasin M.

²⁷⁸ M3 [32:32] « certains ne font pas cet effort-là. Ils sont reconnus, ils sont repérés rapidement par les chefs de rayon, ceux qui balancent n'importe où, ceux qui ne trient pas » ; M6 [09:24] « bien sûr on a du monde les gens ne sentent pas concernés par ça [...] On voit pertinemment que les gens ne trient pas [...] » ; M7 [18:02] « après c'est de la prise de conscience personnelle je dirais. Y'a tout à disposition alors après c'est on veut ou on veut pas [...] » ; M8 [27:15] « après y'a toujours des indisciplinés. Autrement je pense qu'on est tous impliqués. Plus ou moins » ; M9 [14:59] « y'a des gens pour qui c'est moins évident je peux le concevoir » ; M10 [15:51] « c'est encore variable suivant les personnes [...] »

²⁷⁹ M3 [16:14] « mes collaborateurs en sont conscients même si c'est pas l'aspect qui guide leur démarche [16:28] quand ils ont affaire à un produit défectueux ils le mettent dans l'espace approprié sans se dire qu'est-ce que va devenir cet objet [29:40] chaque collaborateur est confronté à des préoccupations individuelles : est-ce qu'il prend le temps d'analyser de comprendre la politique du développement durable en magasin j'en suis sceptique » ; M11 [42:12] « c'est ce qui donne aussi du sens aux équipes, sinon travailler au quotidien, y'a des actions qui sont pas forcément très intéressantes ou très valorisantes. On aime plus ou moins faire certaines choses. Si on a le sens de pourquoi on les fait, je pense que ça valorise et ça donne de l'intérêt au métier que l'on fait » ; M12 [19:58] « Il faut des gens qui ont envie de. Je pense qu'on peut former tous les gens de la terre après c'est ceux qui portent le projet. Il faut un cadre, être plus clair de ce qu'on considère comme rentrant dans le développement durable ».

²⁸⁰ M3 [25:14] « je suis persuadé qu'on peut pas changer les comportements et les mentalités du jour au lendemain [35:30] comme on l'a dit, c'est une politique qui donne du résultat sur le long terme mais il faut le faire au quotidien » ;

²⁸¹ M10 [17:44] « sachant que même certains managers peuvent avoir déjà besoin qu'on leur donne du sens. Donc c'est sûr faut qu'eux-mêmes soient convaincus de la démarche pour que ça puisse vivre, sinon c'est mort » : M3 [29:18] « y'a une adhésion totale de l'encadrement parce qu'on est tous convaincus là- dessus » ;

2.3.2. TE8 (Lien professionnel / personnel)

Les verbatim nous permettent de qualifier l'origine de l'implication environnementale constatée dans la précédente section. Les répondants expriment le fait que leur engagement dans la démarche procède d'une sensibilisation à la fois personnelle (Cf. Thématiques B4 et B5) et professionnelle. Cette interaction entre sphères privée (domestique) et professionnelle est citée par douze répondants. D'une part, l'écostratégie du magasin vient nourrir leur prise de conscience personnelle et a un impact sur leur comportement d'éco-citoyen²⁸² (5 occurrences). D'autre part, les salariés participent d'autant mieux à la démarche qu'ils en connaissent les principales actions, ces dernières étant pour certaines : déjà menées à titre personnel²⁸³ (8 occurrences) ; la traduction de convictions personnelles (2 occurrences)²⁸⁴.

²⁸² B1 [18:06] « *quand je jette mes déchets à la maison j'ai la chance de savoir ce qui se passe derrière. Tout le monde n'a pas cette chance de savoir ce qui se passe derrière* » ; B4 [03:52] « *je me sens sensibilisé dans le sens on a quand même avec Auchan beaucoup d'information avec ce domaine-là qu'on peut facilement reproduire ou répéter à la maison* » ; B5 [09:50] « *la démarche qu'on a entreprise en 2007 m'a sensibilisé [10:57] de là est née une sensibilisation personnelle beaucoup plus forte, que je n'avais pas avant [11:06] Et que je trouve qu'on n'a pas eu forcément à travers l'éducation qu'on a pu avoir ou pas au niveau en tout cas de ce qu'on peut donner aujourd'hui* » ; B7 [25:16] « *ça te fait changer les mentalités sur le lieu de travail parce que un peu contraint et forcé mais finalement ça doit certainement aider un peu pour la maison* » ; M4 [03:12] « [...] *On est vraiment sensibilisés, en plus sur le magasin on nous en parle beaucoup. Je suis très sensibilisé* ;

²⁸³ B2 [50:54] « *c'est un élément qui doit permettre aux collaborateurs justement d'être responsables, d'être acteurs, parce qu'on peut facilement dupliquer un comportement et des actions dans le privé et le transférer dans un milieu professionnel* 1:01:36] *j'ai des collaborateurs qui en savent dix mille fois plus que moi sur pleins de sujets parce qu'ils vont à la source de l'information via internet, via des blogs* » ; B4 [14:43] « *je le fais chez moi, je vois pas pourquoi je le ferai pas ailleurs [15:16] une famille c'est une société et là c'est comme une grosse société et que c'est quand même dommage qu'on le fasse chez nous et qu'on le fasse pas dans un truc qui est une grande famille ? C'est une grande famille Auchan* » ; B7 [28:37] « *y'a quand même des gens qui font autre chose qu'Auchan dans la vie et qu'ont de bonnes idées et qui à l'extérieur ont même des démarches sur tout ce qui est recyclé* » ; B8 [11:54] « *tu fais un peu comme chez toi. Quelque part tu es à la maison donc tu as le geste qui viens comme ça* » ; B10 [30:08] « *comme c'est des choses qu'on emploie à la maison et bien on fait attention aussi dans l'entreprise* » ; B12 [27:14] « *après chez nous on n'a pas forcément de prime et c'est pas pour autant que nos poubelles baissent* » ; M6 [06:38] « *quelqu'un qui a l'habitude de trier à la maison, il le fait automatiquement sans réfléchir. En plus ici on a la chance d'avoir le tri* » ; M7 [28:09] « *c'est pareil que quand t'es chez toi [...]* »

²⁸⁴ M1 [10:02] « *je savais à un moment donné que le fait de trier, le fait de valoriser derrière était très intéressant. Pour moi, c'était une valeur. C'était la valeur économique, c'était la valeur qu'on m'avait apprise, mes parents, à un moment donné pas de gaspillage* » ; M8 [07:50] « *à un moment donné on a demandé à l'ensemble des collaborateurs, qui serait intéressé de par aussi ses convictions personnelles, de participer à un groupe de progrès sur le développement durable* »

La relation démarche-salariés peut être ainsi, d'un point de vue environnemental, qualifiée de symbiotique puisque ces deux « organismes » s'enrichissent mutuellement : ils participent conjointement d'un processus d'apprentissage organisationnel et individuel de la « valeur » environnement²⁸⁵. En d'autres termes, la séparation entre sphères privées et professionnelles ne s'applique pas dans ce cas précis²⁸⁶.

Synthèse TE8 (Lien professionnel / personnel)

A l'échelle des deux magasins, la moitié des répondants justifient leur implication dans la démarche par le fait que l'enjeu environnemental les concerne au titre de salarié et de citoyen. Leur relation à la démarche procède d'un processus de *fertilisation croisée*²⁸⁷ et peut être qualifiée de symbiotique en ce sens ; que les salariés contribuent à la démarche en reproduisant en son sein des pratiques domestiques ; que la démarche du magasin nourrit leur éco-sensibilisation.

2.3.3. TE18 (Autonomie, acteur) et TE11 (Habitude automatisme)

Dans la section 2.3.1., nous avons analysé la perception des répondants quant au niveau d'implication des salariés dans la démarche environnementale. Les deux thématiques de cette section nous renseignent sur la nature de cette implication. Elles font état d'un écart entre la finalité de cet engagement attendue par les managers (TE18) et la façon dont les salariés le traduisent en actes (TE11).

²⁸⁵ B2 [05:54] « souvent à Auchan Les valeurs qu'on a en dehors de l'entreprise on les retrouve dans l'entreprise. Ce qui crée ce lien fort entre des collaborateurs d'Auchan avec leur entreprise. C'est le partage de valeurs communes qui est aussi porteur de sens ».

²⁸⁶ B1 [53:45] « [...] celui qui remplit le rayon crèmerie il sache qu'on fait pas n'importe quoi avec téléphones portables parce que lui il va parler de son travail à l'extérieur avec ses amis ce genre de choses » ; B8 [33:38] « si d'un côté moi à la maison je fais gaffe et je viens au boulot c'est le bordel, pourquoi je vais m'emmerder à trier ma bouteille de lait » ; B10 [36:08] « c'est pas quelque chose de figé dans l'entreprise. Ce qu'on va employer à la maison ou dans l'entreprise ça servira pour nos générations futures. Moi je pense qu'il faut pas dissocier » ; M5 [05:47] « que ce soit à la maison on a peut-être plus de temps pour le faire mais sur le magasin et de par notre métier quand on peut faire le tri ne serait-ce que du papier ou du plastique ou des choses comme ça ben autant le faire et c'est mieux pour tout le monde, je pense ».

²⁸⁷ La notion de fertilisation croisée est définie comme « une action de production enrichie par interaction d'activité et de réflexion » (Savall et Zardet, 1995 ; p. 497)

2.3.3.1. TE18 (Autonomie, acteur)

Pour cinq répondants, l'implication des salariés dans la démarche doit favoriser l'émergence de compétences individuelles en matière d'autonomie et de proactivité²⁸⁸. Soulignons que cet objectif est exclusivement cité par des managers (dont les deux DRH, un directeur et deux chefs de rayon), quatre d'entre eux travaillant au sein du magasin M. Selon B2, des salariés impliqués ont vocation à devenir force de proposition et à contribuer activement à la démarche, pour en faire *in fine* une dynamique innovante et rupturiste²⁸⁹. Pour autant, il souligne qu'une telle dynamique est longue et difficile à initier²⁹⁰. Cette proactivité attendue s'étend-t-elle à l'élaboration de la stratégie environnementale ? Pour B2 et M11, cette dernière reste l'apanage du comité de direction²⁹¹.

²⁸⁸B2 [12:30] « je souhaite vraiment que dans la conduite de nos différents projets qu'on arrive à des collaborateurs responsables et acteurs [13:17] mais toute la dynamique du groupe et toute la capacité du groupe à atteindre des objectifs durable, c'est bien la capacité de chaque salarié de venir alimenter, de venir nourrir ces ambitions au quotidien [13:50] donc moi je rêve de collaborateurs qui soient vraiment acteurs, donc qui proposent, qui fassent aussi vivre au quotidien en incorporant aussi toute une batterie de réflexions sur la communication [15:02] les faire oser s'exprimer, les faire oser mettre en place des actions, et plutôt que la hiérarchie soit là en coaching, en accompagnement, en facilitateur ; M2 [41:41] « des gens qui doivent être à la fois motivés impliqués et acteurs auprès des autres collaborateurs du magasin [42:01] des vrais relais mais aussi des vrais apporteurs d'idées » ; M3 [35:41] « donc en être conscient, être responsable et source de proposition » ; M9 [02:12] « faire grandir les gens. L'objectif c'est de les rendre autonomes le plus possible pour que je ne serve à rien » ; M11 [13:33] « voilà la politique : responsabiliser en fonction des affinités : parce que quand on aime, on porte aussi plus facilement que quand c'est imposé. Donc on préfère laisser le choix aux collaborateurs [39:23] on avait intégré les collaborateurs dans la démarche au précédent projet pour les impliquer, pour justement qu'ils s'approprient cette démarche. Donc là on va les impliquer et les intégrer dans cette démarche plus rapidement que le précédent projet ».

²⁸⁹B2 [22:01] « c'est pour ça que c'est important de faire des collaborateurs vraiment des acteurs, des personnes qui osent, qui s'engagent, qui soient audacieux, qui essayent, qui innover, qui créent, pour impulser cette dynamique recherchée [50:27] « toute la complexité pour moi c'est de rendre ce sujet finalement simple et simplifiant pour que les collaborateurs osent s'approprier le sujet et être innovants et rupturistes sur ce sujet »

²⁹⁰B2 [25:28] « puis on devient pas du statut de spectateur à acteur du jour au lendemain. Ça demande des essais, des prises, des ratés, des succès, des insuccès »

²⁹¹ B2 [13:17] « un cap doit être écrit, dessiné et donné par le chef d'orchestre ou le comité de direction pour parler du magasin » ; M11 [32:30] « on souhaite avoir des collaborateurs impliqués pour qu'ensuite [...] chacun s'inscrive dans la vision et mette en place des actions dans leur périmètre qui contribuera à l'orientation qu'on aura décidée ».

Synthèse TE18 (Autonomie, acteur)

Pour les managers des deux magasins (et plus spécifiquement ceux du magasin M) impliquer les salariés dans la démarche a pour finalité de les rendre autonomes et proactifs, c'est-à-dire force de proposition en matière d'actions environnementales. Le périmètre de cette proactivité se limite cependant à la dimension opérationnelle de la démarche, les axes stratégiques de celle-ci restant définis par le comité de direction.

2.3.3.2. TE11 (Habitue automatisée)

Les verbatim de la TE18 suggèrent que les salariés soient acteurs de la démarche, c'est-à-dire qu'ils la questionnent et l'enrichissent pour l'optimiser. Or, les données affectées à la thématique TE11 montrent au contraire que nombre de salariés, en pratique, se comportent en spectateurs de la démarche. Pour quatorze répondants (sept pour chaque magasin), les actions entreprises le sont machinalement, par habitude (cette dernière ayant été évoquée durant l'analyse de la thématique F24) et par automatisme²⁹², traduisant ainsi une attitude d'exécutant plutôt que d'acteur.

²⁹² B2 [11:34] « on est plus sur une démarche d'habitudes et d'entretien des habitudes qu'une démarche de réflexion pour passer à quelque chose d'autre, de cultiver une amélioration continue » ; B3 [07:01] « Je pense que c'est devenu dans le quotidien. Chacun fait. Cela devient des habitudes... Maintenant on est rentré dans le jeu [07:13] ça se fait machinalement » ; B4 [24:35] « c'est devenu un réflexe. Au départ il a fallu conditionner tout le monde. Quand ça devient un réflexe, une manière de faire et ça s'intègre dans son travail là c'est génial » ; B5 [51:53] « Je pense que c'est pas devenu une culture encore. Je pense que c'est devenu une pratique dans un premier temps. Culture on a pour moi plus le sens, pour moi la culture on a la bonne pratique mais on a plus le pourquoi de... » ; B7 [21:21] « ils se doivent de répondre et d'être présents aux directives que je leur donne » ; B10 [22:46] « c'est des automatismes aussi. Si on met pas ça en place comme automatisme dans le magasin on pourra pas le contrôler. Autant qu'on le fasse maintenant parce que plus tard on aura plus de portables plus de télé, plus de frigo à recycler » ; B12 [24:19] « c'est des rituels, c'est déjà bien ancré. C'est ancré dans notre quotidien. On fait ça naturellement. Je ne vois pas la nécessité d'en parler plus » ; M1 [56:46] « mais de pouvoir faire le geste spontanément c'est très bien » ; M2 [07:19] « c'est devenu une habitude. On se voit plus mettre les cartons et les plastiques ensemble. On voit plus mettre les liens aussi. On fait vraiment le tri. C'est une habitude » ; M4 [16:47] « on fait comme ça donc il faut faire comme ça » ; M5 [25:53] « je pense qu'on fait les choses tellement machinalement. On a peut-être pas tellement l'esprit dessus avec la réflexion » ; M6 [31:46] « une contrainte de départ, si elle est vécue comme une contrainte, de toute façon à partir du moment où ils vont être obligés de l'appliquer par la suite cela deviendra obligatoirement un automatisme » ; M8 [27:06] « après nous c'est une question d'économie. Une pièce où on n'y est pas on éteint. Moi c'est mon réflexe » ; M10 [18:37] « maintenant ça fait un an que je suis là y'a déjà pas mal de choses qui sont en place c'est déjà une habitude, une routine ».

Cette attitude, selon B2, est liée au fait que les magasins fonctionnent avant tout selon une logique stratégique *top-down*, la logique *bottom-up* n'étant pas suffisamment ancrée pour générer un effet en termes d'autonomie et de prise d'initiative²⁹³.

Synthèse TE11 (Habitue automatisme)

La majorité des répondants considèrent que l'engagement des salariés dans la démarche se traduit par un comportement d'exécutant. Celui-ci consiste à appliquer des consignes par automatisme, réflexe et habitude. Le manque d'initiative constaté serait lié au fonctionnement organisationnel des magasins, basé sur une logique majoritairement « top-down ».

2.3.4. TE1 (Appartenance groupe environnement)

Sur les 24 répondants de l'étude, six d'entre eux appartiennent au groupe environnement de leur magasin respectif. Quelles sont les raisons qui dissuadent les autres répondants d'en faire partie ? Ces raisons nous permettent de mieux cerner le contexte d'implication des salariés dans la démarche. A l'échelle du magasin B, le manque de temps et l'engagement dans un autre « groupe projet » sont les raisons citées par les répondants pour justifier de leur non-appartenance²⁹⁴. Soulignons que le manque de disponibilité est prégnant puisqu'il est mentionné par l'un des membres du groupe (B6) comme une difficulté. Il a même contraint un autre répondant à interrompre sa participation au groupe²⁹⁵. A l'échelle du magasin M, le manque de disponibilité n'est cité qu'une seule fois : M11 [12:45] « *nous avons d'autres projets et voilà. On peut pas être partout non plus* ».

²⁹³ B2 [12:46] « *on est sur un mode pyramidal, on est construit par strates et par hiérarchie. On a une information qui est souvent descendante, partagée souvent et quasi toujours, mais finalement avec peu de feedback, peu de contre-pouvoirs constructifs, avec un esprit critique qui est limité [14:20] on a une culture de réunions et d'affichage qui est souvent orientée sur de la descente ou de la traçabilité de l'information. Et ça sert à informer ou rattraper l'information qui n'a pas été donnée dans le cadre d'un affichage. Mais finalement on a affaire et on cultive cette posture de spectateur* ».

²⁹⁴ B3 [17:43] « *et après pour moi c'est le manque de temps. Parce que y'a du boulot et voilà. C'est pas le manque d'intérêt* » ; B10 [37:45] « *le manque de temps. Moi je fais plein de choses à côté* » ; B12 [13:12] « *non. Je faisais partie d'un autre groupe. Après c'est un choix... Les jours des réunions ne me convenaient pas forcément et je faisais partie d'un autre groupe* ».

²⁹⁵ B4 [07:03] « *J'en faisais partie au début mais moi m'échapper comme ça... Mon temps est tellement occupé et chronométré* » ; B6 [10:51] « *c'est difficile de prendre du temps en fait. C'est juste ça [11:16] Après c'est une question de priorité, aussi* »

Trois autres raisons sont exprimées : le manque d'affinité avec le sujet²⁹⁶ ou les membres du groupe²⁹⁷ ; le fait de ne pas y avoir pensé²⁹⁸ ; l'opportunité d'attendre avant de postuler (exprimée par un nouvel arrivant)²⁹⁹.

Synthèse TE1 (Appartenance groupe environnement)

A l'échelle des deux magasins, le manque de temps est la raison la plus citée par les répondants pour expliquer leur non-appartenance au groupe environnement. Au sein du magasin M, d'autres raisons sont invoquées parmi lesquelles le manque d'affinité avec l'enjeu environnemental (une occurrence) ou les membres du groupe (deux occurrences).

2.4. Compétences mobilisées par les salariés

Au cours de l'analyse de la thématique D14 (Rôle) nous avons précisé que les répondants envisageaient leur contribution à la démarche environnementale en termes d'application de consignes et, dans une moindre mesure, de sensibilisation entre salariés. Les quatre thématiques émergentes de cette sous-partie définissent le périmètre de cette compétence pouvant être qualifiée de « pédagogique ». Celle-ci contribue non seulement à la sensibilisation des salariés (TE9 et TE12) mais aussi à celle des clients (TE2 et TE4).

²⁹⁶M11 [13:00] « *l'affinité n'est peut-être pas suffisante sur ce sujet-là au niveau de mon équipe pour... »* »

²⁹⁷M9 [15:54] « *après y'a aussi des questions d'homme. Au quotidien même quand j'en parle à mes équipes je suis tout à fait d'accord avec ce qu'ils font. Après, je suis pas spécialement en accord avec les gens qui y sont et y'a des choses que je voudrais pas partager avec d'autres personnes [16:27] Y'a des gens qui se servent de ça à des fins personnelles et c'est ça qui me dérange. Je pense que c'est le truc à la mode et donc y'en a c'est plus par intérêt que par affinité [16:47] Je voudrais pas rentrer dans ce jeu-là et cautionner des choses comme ça ».* »

²⁹⁸ M3 [22:43] « *j'en fais pas partie à l'heure actuelle mais pourquoi pas. J'y ai pas forcément réfléchi »* »

²⁹⁹ M6 [22:26] « *je me dis peut-être que par la suite, une fois que j'aurais fait mon trou parce que c'est vrai que je suis pas encore connue ici. Je pense que je demanderai si y'a pas une petite place pour moi pour travailler sur le groupe environnement »* »

2.4.1. TE9 (Sensibilisation formation entre salariés) et TE12 (Nouveaux arrivants)

A l'échelle des deux magasins, sept répondants déclarent avoir déjà interpellé un collègue pour lui signifier l'inadéquation de ses gestes au regard de la démarche environnementale³⁰⁰ (TE9) : jeter les déchets dans la mauvaise poubelle, ne pas éteindre les lumières...

Selon trois répondants - tous managers, cette sensibilisation « inter-salariés » n'est théoriquement pas l'apanage des managers et est envisagée de façon a-hiérarchique³⁰¹. Soulignons néanmoins que la possibilité pour un employé d'interpeller un manager n'apparaît pas dans les entretiens menés auprès d'employés.

³⁰⁰ B3 [34:03] « y'a quelques personnes. Ça m'est déjà arrivé d'aller les voir les personnes ne serait-ce que pour les déchets qui mettent n'importe où. Je vais voir cette personne et je vais lui dire [34:14] Ca m'est déjà arrivé d'un autre rayon. C'est une personne qui s'est très bien quoi en faire mais bon qui s'en fout. Alors là j'ai déjà été voir la personne pour lui redire de bien faire attention à ça » ; B4 [16:35] « les autres voient. Ah tu t'es trompé de poubelle-là [17:29] tout le monde doit se mettre... Oui pourquoi pas. Si tu te trompes de poubelle moi je le dis » ; B8 [12:33] « moi j'ai accès dehors. Je vois un mec qu'a jeté du mauvais côté je lui dis tu t'es gouré de benne [12:44] j'suis pas là à surveiller 24/24 mais dès l'instant où j'en vois un je lui dis gentiment : écoute c'est comme ça c'est pas comme ça » ; B10 [29:39] « je sais que des fois les gobelets ou des fois quand on mange le midi je dis : mais non mets le dans l'autre poubelle c'est bon, t'as bu que de l'eau : le gobelet il peut être recyclé il est pas souillé. Mets pas dans la poubelle tout venant » ; M5 [28:43] « je pense qu'après on peut en parler euh entre collaborateurs. Si un jour je trouve, je vois quelqu'un qui jette je sais pas moi quelque chose ou ça va pas après pourquoi pas intervenir en expliquant la chose » ; M6 [33:54] « quand je passe derrière une collègue et je vois qu'elle sort des toilettes et qu'elle ferme pas sa lumière je lui dis gentiment : tu pourrais fermer ta lumière quand même ! » ; M7 [28:38] « tu vois là je leur ai fait la remarque une fois deux fois trois fois [...] » ;

³⁰¹ B2 [51:19] « qu'on soit encadrant ou employé, on a une légitimité sur ce sujet qui est équivalente [51:29] donc le droit à la parole, à l'action, à l'initiative, il fait partie de ces sujets qui sont décroissants totalement dans le magasin » ; B11 [17:14] « après en salle de pause, le non-respect des poubelles, chef de secteur ou pas on peut en parler [18:22] c'est un sujet qu'on peut aborder de façon a-hiérarchique [18:30] parler de la planète, de notre avenir, de nos enfants, c'est le genre de chose dont on peut parler même si on n'est pas chef de secteur d'une personne parce que c'est une responsabilisation » ; M2 [28:05] « ils ont su m'intéresser d'autant plus que quand on a la chance d'avoir des gens comme ça, on a qu'une envie c'est de continuer à les aider à creuser le sillon »

Selon huit répondants, cette compétence pédagogique revêt également la forme d'une sensibilisation à l'attention des nouveaux arrivants (TE12) et des employés en CDD³⁰². S'agissant des premiers, la sensibilisation menée par les « anciens » est d'autant plus importante que les dispositifs de formation proposés sont perçus comme insuffisants par deux répondants du magasin B³⁰³ et un répondant du magasin M³⁰⁴ (Cf. Thématiques E20 et E21).

Synthèses TE9 (Sensibilisation formation entre salariés) et TE12 (Nouveaux arrivants)

A l'échelle des deux magasins, les répondants font état d'une compétence pédagogique visant : à inciter leurs collègues à adopter des éco-comportements sur leur lieu de travail ; à sensibiliser les nouveaux arrivants (en CDI ou en CDD) à la démarche environnementale du magasin. Pour trois répondants, cette compétence (non formalisée dans la fiche de poste) pallie les carences du dispositif « officiel » de formation et de sensibilisation des salariés.

³⁰²B3 [10:51] « après quand il y a des nouveaux qui arrivent voilà je les sensibilise là-dessus [30:50] quand ils arrivent dans le rayon on leur explique ce qui faut faire » ; B7 [06:42] « comme on travaille avec des saisonniers c'est important de leur expliquer pourquoi comment. Déjà à partir du moment où tu leur dis que la démarche c'est de donner à des gens qui sont plus ou moins nécessiteux ou des familles en souffrance, ils ont tendance à le faire beaucoup plus naturellement » ; B8 [12:52] « surtout l'été on fait gaffe parce qu'il y a pas mal de saisonnier. C'est des p'tits jeunes qui arrivent ils sont là juste pour deux mois. Il faut être un peu plus vigilant dessus. Une fois que tu leur expliques gentiment pourquoi que tu leur dis ça [13:10] après derrière faut expliquer. Faut pas engueuler [...] » ; B10 [13:32] « c'est vrai que ce sujet-là on en parle pas hors caisse. Des fois avec les anciennes comme moi on va en parler mais avec les nouvelles c'est pas des sujets [20:20] mais c'est surtout pour les personnes qui arrivent comme des CDD qui ont pas les automatismes » ; M4 [16:07] « faut lui apprendre les bonnes pratiques du magasin, en terme de tri, de remplissage. C'est plutôt une consigne, une pratique. Ça fait partie du métier » ; M5 [23:29] « [...] y'a des personnes qui sont remplaçantes, qui sont sur la ligne de caisse et qui viennent nous aider [24:04] effectivement on a des fois l'été voire même sur les périodes où il y a beaucoup de monde, Noël ou les choses comme ça on a des fois des étudiants qui viennent nous aider [24:25] On leur fait un petit briefe [...] Après si elle a des questions à poser elle hésite pas elle les pose et puis on lui explique le pourquoi. Les personnes s'adaptent rapidement » ; M8 [21:41] « nous on est là après pour rectifier [21:47] Je forme le rayon, oui ! [22:03] Après je leur dit pour ce qui est des engagements, tout ce qui est, au fur et à mesure. Il faut qu'ils apprennent [28:45] [...] Après c'est les anciens qui apprennent aux nouveaux » ; M9 [20:27] « [...] Moi dans mon souci de rendre mes équipes autonomes je les sensibilise et après je leur demande eux de sensibiliser les nouveaux arrivants. A partir du moment où eux doivent expliquer les choses, pour pouvoir bien expliquer les choses ils doivent en être convaincus eux-mêmes » ;

³⁰³ B6 [17:05] « ça reste sur du basique, du tri des déchets. Après pas plus que ça » ; B11 [12:31] « la difficulté pour ce CAP 110 c'est de le faire vivre pour ceux qui sont nouveaux arrivants. Et j'en fait partie [13:15] [...] Je suis arrivée après et du coup j'ai pas été sensibilisée [13:25] Ceux qui arrivent ils sont pas "piquoués" au vert » ;

³⁰⁴ M7 [24:13] « sinon c'est vrai qu'en tant que nouvel embauché j'ai pas eu d'information »

2.4.2. TE2 (Sensibilisation clients écoproduits) et TE4 (Conseil Contact sensibilisation client)

La compétence pédagogique (précédemment analysée dans sa dimension « inter-salariés ») revêt aussi la forme d'une activité de conseil aux clients. Certains d'entre eux, qu'ils soient désorientés par la démarche du magasin³⁰⁵ ou acquis à la cause environnementale³⁰⁶, sont en demande d'information³⁰⁷. Si cette aptitude procède d'une logique réactive (répondre à une demande), elle est aussi à l'initiative de cinq répondants - dont quatre du magasin M.

³⁰⁵ B3 [06:31] « y'a eu une période où il y a eu un grand changement et où ça a perturbé un peu les clients. Je pense qu'ils comprennent pourquoi c'est fait » ; B12 [05:10] « [...] on a vu quand même des démarches rien qu'avec les poches vertes, les poches recyclables. Ça on l'a vécu et ça a pas été très évident au départ, aussi bien pour nous que pour les clients. On est dans un optique on a des œillères. Les poches étaient bien pratiques. Quand il a fallu maintenant arriver au système de poches recyclables à payer, les gens l'ont mal vécu. Au niveau des clients, ils l'ont très mal vécu » ; M7 [10:13] « les clients ils sont perdus sur les ampoules économie d'énergie » ;

³⁰⁶ B7 [12:59] « y'a une clientèle qui est attirée par ça. Par le jouet bois et par le fait que ce soit recyclé. Après faut pas que le coût du produit soit trop fort, sinon c'est quand même très difficile [13:18] par contre t'as une forte tendance à tout ce qui est écologie et découverte [13:47] ça c'est un segment depuis deux ans qui a doublé » ; B6 [36:19] « sur l'affichage d'un bilan carbone des produits, je suis à peu près convaincu qu'une partie des gens seraient sensibles à ça [...] » ; B10 [07:04] « y'a des gens qui n'étaient pas bios et qui le deviennent aussi » ; M5 [12:45] « depuis deux ans je pense que les personnes font plus attention aux piles. A bien mettre les piles avec les piles et pas mettre les piles dans une poubelle ordinaire. Je pense que les gens ils ont conscience de séparer les choses » ; M7 [22:28] « le client par contre il adhère à cette démarche. C'est vrai que tout ce qui est éco, allez moi j'l'ai vu sur six mois. Avant on vendait plus de premier prix et maintenant tout ce qui est éco-labellisé ça part de plus en plus » ; M8 [09:35] « autrement y'a des personnes qui veulent vraiment du poisson sauvage. Ça a rien à voir avec le poisson d'élevage » ; M9 [23:00] « pas trop les labels, pas trop l'origine au sens large des produits mais plutôt vraiment savoir si c'est du made in France ou pas. Là je sens vraiment une sensibilisation des clients » ; M11 [08:40] « les consommateurs aujourd'hui ils cherchent du naturel et qui sont de plus en plus attentifs à bien manger. Ça les touche de près » ;

³⁰⁷ B2 [09:52] « donc ça prouve bien que les citoyens, nos consommateurs et nos clients sont réceptifs à ces changements de comportement et de posture » ; B4 [11:39] « pour tout ce qui est photovoltaïque les gens ils ont besoin de renseignements [12:10] oui parce que je vois ce rayon-là je dois le ranger régulièrement donc ça veut dire que les gens même s'ils n'achètent pas de magasin ils feuillentent. Ils viennent chercher » ; B7 [16:21] « ça commence. Autant l'année dernière sur la papèterie on avait peu ce sentiment, et aujourd'hui qu'on a développé cette gamme et quelle remplace petit à petit ce qu'on faisait en fond de rayon ça les amène à se poser la question, première sur la qualité » ; M3 [13:17] « également les préoccupations des clients parce que parfois ils nous en parlent également. Quand j'ai été formé sur les métiers de bouche on m'en parlait : quelles sont vos relations avec les fournisseurs locaux » ; M7 [07:24] « ça montre que y'a certains clients qui font plus que regarder, qui ont la démarche et qui sont mêmes demandeurs » ;

Celle-ci consiste à informer le client des enjeux environnementaux d'un produit³⁰⁸ même si la demande n'a pas été explicitement formulée. Le faible nombre de répondants proactifs en matière de sensibilisation « clients » peut s'expliquer par le fait que :

- l'intérêt des clients pour l'environnement n'est pas perceptible par tous les salariés³⁰⁹ ;
- le comportement du consommateur n'est pas toujours en adéquation avec les convictions qu'il revendique³¹⁰ ;
- cette compétence pédagogique n'est pas reconnue en interne³¹¹.

³⁰⁸B10 [01:09] « et on s'est occupé beaucoup de la communication par rapport au plastique. Parce qu'à une époque on ensachait les courses des clients et on a fait de l'information pour sensibiliser la clientèle aux cassettes. Pour éviter d'enlever les poches trop rapidement on leur a expliqué à quoi servait les cassettes et petit à petit on leur a enlevé les sacs plastique [05:00] moi je leur dit parce que c'est écrit. C'est ça qu'est bien. Sur les poches vertes c'est écrit que c'est recyclé à 80%. Ou on a aussi la poche à base de pommes de terre. Déjà les gens y sont moins réticents à acheter ce produit que quelque chose "oui c'est ça c'est recyclé". Mais c'est pas écrit dessus [18:51] c'est pas quelque chose d'anodin pour nos futures générations. Je pense qu'il faut en parler. C'est vrai que le client il passe en caisse il paie ses courses. Faut vraiment lui en parler parce que sinon... » ; M1 [17:45] « là aussi y'a des choses qui se disent, y'a un peu de tout et n'importe quoi et c'est notre rôle d'aller de l'avant et d'aller expliquer ce que l'on fait » ; M3 [20:03] « on veut avoir des remarques, des commentaires de la part des clients en aval. En organisant la semaine du développement durable (salon) j'ai rencontré des producteurs locaux, j'ai rencontré des clients qui étaient parfois surpris de cela » ; M6 [18:01] « cela arrive surtout pour les poches quand les clients achètent des vêtements : moi je demande si elles veulent une poche en précisant si vous n'en avez pas besoin ce n'est peut-être pas la peine parce que si c'est pour jeter à la poubelle ou par terre... On engage en général la conversation là-dessus » ; M8 [09:23] « la plupart du temps les gens regardent pas trop non plus. Pour le prix ils prennent le poisson d'élevage. Ils regardent par rapport au prix » ; M9 [12:36] « on a même sensibilisé les gens en mettant en sortie de caisse les poubelles pour les suremballages » ;

³⁰⁹B3 [05:31] « vis-à-vis des clients on n'a pas de demande, non, et après, non. A notre niveau, non » ; B6 [35:56] « y'a une demande mais qu'est pas formulée de façon concrète » ; B9 [10:51] « en caisse où à l'accueil j'ai pas beaucoup de gens qui viennent me voir pour un problème par rapport... Quelque chose par rapport à l'environnement. Non j'ai pas de souvenir. Si ça arrive c'est très rare » ; B12 [16:12] « s'interrogeant, non ! Je pense que les clients ont leur habitude » ; M4 [11:58] « non, les clients ne nous en parlent pas : ils demandent où sont les produits bio mais après cela s'arrête là » ;

³¹⁰M12 [23:57] « les gens se comportent un peu de deux manières. Ils sont ou consommateurs ou producteurs. Et des fois ils font pas trop le lien entre les deux. Pour leur pouvoir d'achat, ils vont acheter des produits asiatiques moins chers donc ils défendent leur pouvoir d'achat. Et c'est les mêmes derrière qui vont dire moi je veux du pouvoir d'achat mais je veux aussi qu'on protège mes emplois » ;

³¹¹M9 [26:23] « [...] on reste, sans vouloir dénigrer mes collaborateurs, on reste sur des gens qui mettent des produits des articles dans des rayons. Il peut y avoir un peu de conseil, on revint sur le rayon fromage où on est sur des produits très typés après sur les autres rayons, y'a pas besoin »

Synthèses TE2 (Sensibilisation clients écoproduits) et TE4 (Conseil Contact sensibilisation client)

Par leur fonction, les employés sont amenés à exercer une activité de conseil et d'information à l'attention des clients, le plus souvent en réponse à la demande de ces derniers. Dans une moindre mesure, les salariés actionnent cette « compétence pédagogique » de façon proactive en provoquant l'échange avec le consommateur : cette attitude volontariste s'observe surtout au sein du magasin M (quatre répondants sur cinq). Elle reste marginale pour deux raisons : elle est jugée inadaptée à l'intérêt et au comportement du consommateur en termes d'environnement ; elle n'est pas encouragée (ou reconnue) en interne.

2.5. Autres thématiques émergentes (TE5 et TE14)

Les deux thématiques de cette sous-partie présentent la particularité d'être inclassables au regard des quatre méta-thématiques susmentionnées. Pour autant, et contrairement aux thématiques émergentes TE6, TE7, TE19 et TE10, leur contribution à notre objet de recherche est suffisamment significative pour qu'elles fassent l'objet d'une analyse approfondie.

2.5.1. TE5 (Rôle de l'entretien dans processus appropriatif)

La thématique émergente TE5 recense des verbatim émanant de cinq répondants (dont trois du magasin B). Ils soulignent le fait que l'entretien leur a permis de plus et mieux penser les enjeux de la démarche environnementale. En d'autres termes, la phase opérationnelle de notre enquête a eu un effet sensibilisateur et réflexif : en incitant un répondant à préparer l'entretien³¹² ; en enrichissant, *via* un apport extérieur synonyme de prise de recul, la réflexion interne autour de la démarche³¹³.

³¹²B9 [13:39] « *c'est vrai que j'y pense un petit peu depuis que je sais que je vais avoir ce rendez-vous [...]* ».

³¹³ B1 [1:01:57] « *c'est génial de pouvoir échanger comme on fait, ces échanges je les ai aussi avec le RH, le directeur. Comment faire pour que ce soit un peu plus motorisé. Donc ça c'est aussi très intéressant. Donc c'est très constructif* » ; M2 [57:02] « *c'est vachement intéressant parce que en réfléchissant comme ça, par l'effet miroir que vous me faites là [...]* » ; B11 [51:39] « *vous suscitez plein de questions. Ça fait prendre du recul [...]* [51:50] « *c'est stimulant, ça fait du bien* ».

L'apport de l'entretien se traduit également en termes de prise de conscience quant à la contribution (présente et à venir) de deux répondants à la démarche³¹⁴. Ce temps d'échange est même envisagé par un répondant comme un moment d'écoute rare et privilégié³¹⁵.

Synthèse TE5 (Rôle de l'entretien dans processus appropriatif)

Selon cinq répondants, l'interaction avec le chercheur durant l'entretien a eu un impact positif sur leur façon de penser la démarche et leur rôle en son sein. A ce titre, notre intervention est considérée comme un apport externe contribuant au processus de réflexion (sensibilisation, prise de conscience, effet miroir) dans et sur l'action (rôle joué et à jouer dans l'avenir). Pour un répondant, cet apport est d'autant plus significatif qu'il vient pallier l'insuffisance des dispositifs internes de sensibilisation.

2.5.2. TE14 (Pérennité de la démarche)

La dernière thématique met en évidence deux facteurs de clés de pérennité de la démarche. Soulignons que les verbatim recensés sont peu nombreux et proviennent : d'un répondant du magasin B (de façon marginale) ; majoritairement de deux répondants du magasin M.

Pour le répondant B2 (DRH), la durabilité de la démarche réside dans la capacité des cadres du magasin à montrer l'exemple en termes de management environnemental³¹⁶.

³¹⁴B11 [37:38] « j'ai pas un management vert. Je l'ai pas. C'est absurde, je viens de m'en rendre compte, c'est absurde. A grande échelle je l'ai pas et je provoque jamais le débat. Je me suis jamais posé la question, en fait [49:26] on l'anime pas. Ça me fait mal de reconnaître que moi non plus. C'est dur à admettre » ; M5 [29:03] « si je vois quelqu'un pourquoi pas dire on jette pas ça là. Y'a des bennes ou des récupérateurs spéciaux pour. Ça m'est pas arrivé mais je sais pas dans les jours à venir [29:25] Je repenserai à toi ».

³¹⁵B11 [35:19] « à part aujourd'hui, à quel moment on écoute ces personnes ? [36:02] Oui, on les sensibilise [...] mais en dehors des questions qu'ils vont vous poser, en dehors de ce petit moment privilégié qu'ils ont eu avec vous, parce que j'en ai entendu parler, en bien pour le coup, vraiment en bien, à quel moment on les écoute ? Je suis pas sûr que ça remonte. Est-ce que ça fait pas cent personnes frustrées comme moi dans leur coin qui regardent la poubelle de tri en disant la poubelle elle est pleine ? ».

³¹⁶B2 [1:07:03] « le premier point c'est de cultiver l'employeur loyal. L'encadrement il doit être exemplaire sur les attentes que l'on peut avoir de ce type de poste. Exemple : quand on demande quelque chose au collaborateur, soi-même on le cultive au quotidien ».

Pour les répondants M2 et M11, respectivement directeur et DRH du magasin M, la démarche s'inscrit dans la durée si le magasin parvient à assurer sa continuité en termes de ressources humaines et de compétences³¹⁷. Ces dernières sont mobilisées par :

- l'animateur de la démarche (M1), dont le parcours, les convictions et les aptitudes sont aujourd'hui essentielles à la démarche³¹⁸ (Cf. Thématique C9) ;
- les membres du groupe environnement³¹⁹. M2 souligne que leur activité en son sein relève d'un investissement humain et financier. Ils sont en effet « détachés » de leur fonction et rémunérés sur leur temps de travail pour co-animer la démarche³²⁰. Le secteur de la grande distribution étant touché par la crise, il importe que les membres du groupe soient particulièrement engagés et compétents³²¹.

³¹⁷M2 [50:41] « si on retire certains éléments à aujourd'hui on perdra une partie de notre savoir-faire et de notre rayonnement sur le sujet [51:11] en matière de développement durable, notre menace c'est de perdre les hommes qui portent aujourd'hui ce DD et de ne pas avoir l'anticipation de dire il faut absolument qu'à terme je sois en mesure soit de les renforcer soit de les remplacer ; [57:56] si on perd certaines ressources, il faut que derrière des ressources qui reprennent le leadership pour porter les choses » ;

³¹⁸M2 [44:23] « c'est le responsable technique du magasin, qui est là depuis l'ouverture du magasin, qui a monté ce groupe, c'est lui qui est vraiment à l'origine qui est à l'origine de la mise en œuvre du développement durable sur le magasin et qui est l'homme de la pérennité de la démarche » ; M11 [53:39] « si on est amené à recruter un responsable d'exploitation technique magasin, le poste de Laurent, ça sera essentiel de recruter un candidat qui aura effectivement là une sensibilité développement durable [53:11] [...] avoir les aptitudes à donner du sens, à donner une vision de ce que l'on veut, d'organiser, de gérer, d'animer un groupe de progrès. C'est pas donné à tout le monde non plus » ;

³¹⁹M2 [28:53] « ce groupe d'une dizaine de personnes fait un travail remarquable et si demain ces personnes n'étaient plus là ça pourrait être problématique sur la pérennité des choses parce que je pense qu'on doit encore associer plus de monde, impliquer plus de personnes même si c'est pas facile tous les jours parce que tous les jours y'a un quotidien, des tâches à réaliser sur le magasin » ;

³²⁰M2 [37:38] « ça n'est que du volontariat et il faut savoir bien évidemment que les gens font cela sur leur temps de travail donc l'entreprise rémunère les gens à faire ce qu'on pourrait dire des tâches annexes à leur cœur de métier. Ça aussi c'est important parce que dans une période de difficulté économique où chaque heure travaillée doit générer productivité. Quand la personne vient dans un groupe pour travailler sur des sujets annexes [38:32] c'est un investissement de l'entreprise puisque les gens ne sont pas là sur leur temps libre avec leurs convictions personnelles ».

³²¹M2 [38:54] « l'entreprise demande à des volontaires qui ont une fibre DD de venir travailler sur des dossiers spécifiques et rémunèrent ces gens pour le faire. C'est d'autant plus important pour nous que ces gens-là soient motivés et aient envie de le faire parce qu'autrement on se tire une balle dans le pied »

Pour M11, le niveau actuel de sensibilisation et d'implication laissent à penser que cette continuité est assurée³²², même s'il faudrait, s'agissant du groupe environnement, renouveler ses membres tous les trois ou cinq ans de façon à mobiliser plus de salariés³²³.

Pour M2, les conditions de survie de la démarche ne sont pas réunies, au regard de son niveau de maturité et de sa fragilité³²⁴. Ce constat implique une réflexion stratégique sur la façon dont le magasin peut limiter le risque d'essoufflement de la dynamique environnementale et assurer sa pérennité en matière de compétences et de ressources humaines³²⁵. Toujours selon M2, la durabilité de la démarche nécessiterait de recruter des salariés potentiellement capables de prendre la relève des personnes ressources actuelles³²⁶.

³²² M11 [54:18] « sur 300 collaborateurs, je pense que les gens, à titre personnel, sont de plus en plus sensibilisés et je pense que dans nos équipes on trouvera effectivement des relais ».

³²³ M2 [54:31] « peut-être qu'il serait bien aujourd'hui de renouveler peut-être les équipes tous les trois ans ou cinq ans pour amener des idées nouvelles, pour apporter un regard nouveau sur... [54:55] peut-être en intégrer d'autres et conserver ceux qui sont présents et en intégrer un ou deux autres. Après il faut pas être trop nombreux sinon ça ne fonctionne pas ».

³²⁴ M11 [47:15] « Oui. Ça reste fragile parce que c'est porté par des hommes [47:26] le niveau de maturité auquel on est aujourd'hui et qui n'est pas encore suffisant pour pouvoir retirer ces individus et faire en sorte que les choses continuent à garder le même niveau de performance » ;

³²⁵ M2 [50:58] « on doit avoir une vision court terme moyen et puis long terme et faire le bon diagnostic de nos forces et de nos faiblesses, nos opportunités et nos menaces [51:38] c'est comment je prépare l'avenir. Et je pense que ça fait partie de ma responsabilité de manager de dire : dans la stratégie que je veux pour mon magasin en matière de développement durable, ça passe par les hommes, et bien comment j'ai des hommes demain qui sont capables de prendre le relais de ceux que j'ai aujourd'hui [52:07] c'est stratégique si on veut encore parler de développement durable demain dans l'entreprise au niveau duquel on en parle aujourd'hui »

³²⁶[57:02] « ok y'a un constat qui est de dire aujourd'hui ça repose sur des hommes. Si ces hommes on les retire il y a une vraie fragilité du système. Si on veut amoindrir cette fragilité au système ça passera par de nouvelles ressources sensibilisées au développement durable qui vont rentrer dans l'entreprise mais à aujourd'hui il y a-t-il une grille de détection de ce type de ressources-là ? [57:38] A aujourd'hui elle n'existe pas et effectivement il serait souhaitable de la mettre en œuvre ».

Synthèse TE14 (Pérennité de la démarche)

Deux facteurs clé de durabilité de la démarche sont mis en évidence. Selon un répondant du magasin B, le premier suppose que les managers donnent l'exemple aux employés en matière de responsabilité environnementale. Le second facteur clé, mentionné par deux répondants du magasin M, consiste à pérenniser les ressources et compétences mobilisées, notamment en recrutant des salariés capables d'assurer la relève des personnes-ressources actuelles : animateur de la démarche, membres du groupe environnement. Pour le directeur du magasin M, le rôle de ces derniers est stratégique et envisagé comme un investissement (humain et financier) qu'il convient de rentabiliser à long terme.

TRANSITION DE PARTIE

Les synthèses des thématiques émergentes analysées durant cette partie sont réunies en **annexe 13** (p. 549). Dans la dernière partie du chapitre, nous aborderons la troisième phase de notre stratégie d'analyse consistant à interpréter les résultats bruts.

3. Interprétation des résultats et préconisations

Dans les deux précédentes parties de ce chapitre, nous avons analysé les résultats bruts issus des thématiques associées au guide d'entretien et émergentes. Sur les 44 thématiques identifiées, cinq d'entre elles³²⁷ ont été jugées peu significatives ou inexploitable au regard de notre problématique et de nos questions de recherche.

Dans la troisième et dernière partie de ce chapitre, il s'agit de convertir ces résultats en connaissances actionnables. Dans notre processus d'analyse (Cf. **Figure 12**), cette création de sens correspond à la phase d'interprétation des données. Elle implique de mettre en cohérence les résultats obtenus et de les hiérarchiser en les conceptualisant. Selon Anadon et Lorraine-Savoie (2009 ; p. 2), atteindre cet objectif « *requiert de la part du chercheur des compétences qui sont plus de l'ordre de l'intuition, de l'inventivité, de la capacité de faire des liens avec les concepts théoriques, de nuancer, de relier les résultats avec ce qui est déjà connu à propos d'un phénomène donné* ».

Dans une première sous-partie, nous procéderons à un va-et-vient entre corpus théorique et résultats bruts pour réaliser un diagnostic comparé des deux magasins de notre étude, au regard de critères mis en évidence dans notre revue de littérature et/ou révélés au cours de notre enquête.

Dans une seconde sous-partie, nous interpréterons les enseignements tirés du diagnostic pour : contribuer à l'avancement des connaissances génériques sur la notion d'appropriation environnementale (au-delà du seul contexte de notre recherche-action) ; formuler des préconisations favorisant le déploiement d'un processus appropriatif (PA) au sein des deux magasins.

³²⁷ Une thématique associée au guide d'entretien (C11) et quatre thématiques émergentes (TE6, TE7, TE10 et TE19)

3.1. Diagnostic comparé des magasins B et M au regard de l'enjeu d'appropriation environnementale par les salariés

Cette première sous-partie propose d'évaluer les deux magasins de notre étude au regard de quatre critères : (1) le contexte de mise en œuvre de la démarche ; (2) les acteurs clés de la démarche et du PA ; (3) le niveau d'adhésion et d'implication des salariés ; (4) les dispositifs d'apprentissage et les compétences concourant au PA. Cette phase de diagnostic nous permettra de mettre en évidence des enseignements ; relevant de fondements théoriques présentés dans notre revue littérature ; mis en lumière durant l'enquête et enrichissant la définition de l'appropriation de l'enjeu environnemental par les salariés.

3.1.1. Une démarche inscrite dans une logique plus (M) ou moins (B) exploratoire-managériale

Selon Grimand et Vandangeon-Derumez (2010) et Couleau-Dupont (2010), trois critères permettent de définir le contexte de déploiement d'une démarche environnementale : le pilotage (centralisé ou décentralisé), la dynamique (interne ou externe) et l'instrumentation (forte ou faible). Suivant la façon dont l'organisation renseigne ces critères, la démarche s'inscrit : dans une logique instrumentale-contrainte visant à minimiser le risque de réputation en se conformant à la réglementation en vigueur ; dans une logique exploratoire-managériale visant à ancrer une culture organisationnelle basée sur l'adhésion et l'implication des salariés.

3.1.1.1. Un pilotage plus (B) ou moins (M) dépendant de l'enseigne

Les résultats tirés des thématiques C6, C7, C10, TE16 et TE17 indiquent que les deux magasins s'inscrivent dans une logique hybride « centralisée-décentralisée ». D'une part, leur rapport à l'enseigne est comparable à celui d'un magasin intégré : ils dépendent d'objectifs environnementaux (tri et déchets, économie d'énergie) définis au niveau national (Cf. thématiques C6 et C7) ; certaines gammes de produits sont directement référencées par la centrale d'approvisionnement au niveau national (Cf. Thématique C10) ; les dispositifs RH de formation et d'évaluation sont définis par l'enseigne au niveau national (Cf. Thématiques TE16 et TE17).

D'autre part, les deux magasins de notre étude jouissent d'une certaine marge de manœuvre vis-à-vis de l'enseigne : si les objectifs environnementaux sont nationaux (Cf. Thématique C10), les moyens mis en œuvre pour les atteindre relèvent de l'initiative locale ; certaines gammes de produits peuvent être référencées localement par les chefs de rayon (Cf. thématique C10) ; les modalités de formation et de recrutement peuvent être modifiées à la marge (Cf. Thématiques TE16 et TE17).

Si les deux magasins de notre étude relèvent d'un pilotage hybride, l'importance qu'ils accordent aux deux logiques (centralisation et décentralisation) diffère. Le magasin B envisage le rôle de l'enseigne comme essentiel (en termes d'appui communicationnel et de déploiement de bonnes pratiques). Par son exemplarité environnementale, le magasin M est plus contributeur que bénéficiaire de la stratégie nationale. Le rôle de l'enseigne est perçu comme secondaire d'un point de vue opérationnel et consiste : à définir une feuille de route environnementale ; à arbitrer la compétition entre magasins pilotes.

3.1.1.2. Une dynamique externe synonyme de dépendance à l'égard des parties prenantes (B) ou d'apport énergétique (M)

Pour les dirigeants des deux magasins, ouvrir la démarche environnementale aux parties prenantes externes relève d'une opportunité stratégique (Cf. Thématique C12) en termes d'accompagnement et de sensibilisation (stagiaires, associations, consultant, partenariats de recherche). L'analyse des données collectées au cours de l'enquête nous conduit à distinguer les magasins B et M.

S'agissant du premier (B), l'apport externe est envisagé comme un palliatif aux carences de la démarche interne. Il induit un phénomène de dépendance à l'égard des stagiaires qui font office de co-animateur de la démarche. S'agissant du magasin M, l'ouverture aux parties prenantes traduit une volonté d'exercer une responsabilité environnementale à l'échelle du territoire. Les ressources externes sont envisagées comme des « compléments énergétiques ». Elles viennent enrichir l'écostratégie, dont le niveau d'avancement et de maturité est intrinsèquement élevé.

3.1.1.3. Une instrumentation faible caractérisée par l'existence d'un groupe environnement (B et M)

Le niveau d'instrumentation de la démarche est fort quand sa finalité consiste surtout à faire la preuve d'un engagement environnemental auprès de parties prenantes internes et externes, *via* l'adoption de normes ou de labels. Le niveau est faible quand la démarche vise d'abord à favoriser l'émergence d'une communauté de pratiques³²⁸ dédiée à l'enjeu environnemental. Au vu des résultats de notre enquête, aucune des deux démarches ne procède d'une instrumentation forte. Si les magasins B et M sont fortement contraints d'un point de vue réglementaire et relèvent de la classification ICPE (Cf. Thématique TE20), aucun objectif de normalisation environnementale ou d'éco-labellisation n'a été exprimé au cours de l'enquête. En revanche, l'existence d'un groupe environnement (GE) en leur sein traduit une volonté de développer une communauté de « bonnes pratiques environnementales », et va dans le sens d'une instrumentation faible.

Synthèse

Au regard des trois critères susmentionnés, la démarche s'inscrit dans une logique exploratoire managériale plus (M) ou moins (B) avancée (Cf. **Tableau 54** page suivante). La distinction que nous opérons entre les deux magasins repose sur les critères « pilotage » et « dynamique ». A l'échelle du magasin B, il existe une double relation de dépendance vis-à-vis de l'enseigne Auchan et des parties prenantes externes mobilisées. En ce sens, les critères « pilotage » et « dynamique » relèvent à la fois des logiques instrumentale-contrainte et exploratoire-managériale. A l'échelle du magasin M, le critère « dynamique » s'inscrit pleinement dans une logique exploratoire-managériale. La mobilisation des parties prenantes externes traduit un comportement proactif en termes de responsabilité territoriale. Cependant, le critère « pilotage » est ambivalent car la démarche est menée dans un contexte d'autonomie relative vis-à-vis de l'enseigne. En dépit de son statut de site pilote, M reste un magasin intégré (au sens juridique du terme), c'est-à-dire dépendant d'une stratégie nationale.

³²⁸ Celle-ci correspond, selon Gosselin et al. (2010, p. 36), « à un groupement d'individus partageant un intérêt commun et échangeant entre eux leurs connaissances et leurs compétences de manière créatrice afin d'accroître la performance de l'organisation »

	Magasin B	Magasin M
Pilotage	CENTRALISE / Décentralisé Autonomie faible <i>(L'enseigne impulse des bonnes pratiques en interne et propose un appui communicationnel)</i>	Centralisé / DECENTRALISE Autonomie relative <i>(Le rôle de l'enseigne consiste à « fixer le cap » et arbitrer la compétition environnementale inter-magasins)</i>
Dynamique	Externe (restreinte) <i>(Apports extérieurs limités traduisant une situation de dépendance)</i>	Externe (élargie) <i>(Apports extérieurs nombreux et variés procédant d'une logique d'ancrage territorial)</i>
Instrumentation	Faible <i>(Groupe environnement / Aucun objectif de labellisation ou de normalisation)</i>	

Tableau 54. Diagnostic des démarches (B et M) au regard des critères de pilotage, de dynamique et d'instrumentation

Transition

Si le critère « instrumentation » laisse supposer que la démarche des deux magasins vise à instaurer une communauté de bonnes pratiques environnementales, il nécessite d'être approfondi : en identifiant les membres (ou acteurs) clés de la communauté et leur contribution au processus appropriatif : en évaluant le niveau d'adhésion et d'implication des employés ; en étudiant les dispositifs et les compétences mobilisées dans le cadre de la démarche. Cet approfondissement fera l'objet des trois prochaines sections.

3.1.2. Les acteurs principaux de la démarche et leur rôle dans le processus appropriatif

Au cours de notre revue de littérature, cinq acteurs clés ont été identifiés : le dirigeant (Moon, 2001 ; Audet, 2004 ; Dechamp et *al.*, 2006 ; Poussing, 2008 ; Habhab-Rave Saida, 2008) ; l'animateur et son équipe projet - les membres du GE (Baret, 2009) ; le service RH (Baret et Petit, 2010, Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010) ; les managers (Rasolofo-Distler, 2010).

3.1.2.1. Le dirigeant : un levier stratégique de l'appropriation (B et M)

A l'échelle des deux magasins, l'implication des directeurs se traduit par : la formalisation de la démarche environnementale dans le cadre du « projet magasin » ; l'allocation de ressources humaines (animateur, groupe environnement), financières et matérielles (partenariats, dispositifs de tri des déchets et d'économie d'énergie) nécessaires à l'opérationnalisation de la démarche. Selon Baret (2009) et Baret et Petit (2010), ces deux niveaux d'implication sont essentiels. Ils traduisent l'importance et la valeur du signal environnemental émis à l'attention des salariés (Poussing, 2008). A ce titre, les deux dirigeants doivent être envisagés, selon les termes empruntés à Dechamp et *al.* (2006), comme un « *levier* » du processus appropriatif (et non comme une « *source d'inertie* ».)

3.1.2.2. Le rôle central voire contraignant de « l'animateur-pilote »

Les RETM des deux magasins (respectivement B1 et M1) occupent une place centrale dans le dispositif de conception, d'animation et de suivi des actions environnementales. Pour les 24 répondants de l'étude, ils portent et incarnent à eux-seuls la démarche. Ils sont majoritairement perçus comme les pilotes de la démarche, en lieu et place de leur directeur respectif (Cf. Thématique C9). Au sein du magasin B, cette perception est partagée par la majorité des répondants, alors même que le directeur assure la responsabilité de la démarche (au titre de responsable hiérarchique du RETM et d'initiateur du projet magasin « CAP 110 »). Au sein du magasin M, cette perception est moins marquée, alors même que la prise de fonction du directeur est postérieure à la démarche et que le pilotage de celle-ci est effectivement co-assumé avec le RETM (qui en est aussi l'initiateur).

Le phénomène de personnification de la démarche, mis en évidence au cours de l'enquête, permet d'asseoir la légitimité du RETM et de *donner corps* aux objectifs environnementaux - B1 et M1 occupant une fonction à la fois opérationnelle et transversale à tous les métiers. Pour autant, la confusion des rôles (animateur/pilote) que ce phénomène entretient auprès des salariés est-elle opportune ? D'une part, elle peut suggérer que les directeurs délèguent une partie de leur *leadership* au RETM, au risque d'apparaître comme des acteurs périphériques de la démarche et de compromettre leur rôle de levier mis en évidence dans la sous-section précédente.

D'autre part, elle est explicitement perçue comme une contrainte par le RETM du magasin B, celui-ci déplorant le fait que son rôle s'apparente à un travail solitaire et chronophage.

3.1.2.3. Si l'efficience du GE varie selon le mode de recrutement de ses membres, sa mission reste avant tout opérationnelle.

Au sein des magasins B et M, les membres du GE ont pour principale mission de relayer l'information auprès des salariés et d'assurer le suivi des actions (Cf. Thématiques C8 et C9). Soulignons que le mode de structuration du GE diffère. Au sein du magasin B, il est structuré selon des principes de représentativité (s'agissant des managers) et de volontariat (s'agissant des employés). Le principe de représentativité implique que certains membres du groupe y participent par obligation. Il nous semble que ce mode de structuration a des conséquences sur la dynamique du groupe et se traduit, selon quatre répondants, par un essoufflement de son activité. Au sein du magasin M, cette activité repose sur un principe de volontariat et un critère de sélectivité basé sur la motivation de ses membres (Cf. Thématique TE1). Leur participation au GE étant considérée comme un investissement humain et financier, ceux-ci sont soumis à une obligation de résultats (Cf. thématique TE14). Contrairement à celui du magasin B, le GE est dans une dynamique positive et attractive aux yeux des répondants.

A l'échelle des deux magasins, les membres du GE contribuent de façon marginale à la définition de la démarche (Cf. Thématique D17). Son initiative reste l'apanage : du RETM et du directeur (magasin B) ; d'un trio composé du RETM, de la co-animatrice de la démarche et du directeur (magasin M). Par ailleurs, la relation des membres du groupe avec le service RH n'a pas été mise en évidence au cours de l'étude. Cette dernière remarque nous amène à interroger le rôle et l'importance du responsable RH dans le PA de la démarche.

3.1.2.4. La direction RH : un rôle périphérique (B) voire marginale (M)

Baret (2009) souligne l'importance du responsable des Ressources Humaines (RRH) dans le processus appropriatif. Il est censé accompagner le changement induit par la démarche en proposant aux salariés des dispositifs de formation, d'évaluation et de valorisation.

Un premier niveau d'interprétation des résultats permet de constater que les deux RRH de notre enquête participent *de facto* au PA de la démarche. Leur cœur de métier les conduit à déterminer (en concertation avec le siège, l'animateur de la démarche et les managers de rayon et de secteur), les objectifs de formation - notamment environnementale (Cf. Thématique TE16). Pour autant, sont-ils des « *champions des salariés* » (Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010 ; p.16), c'est-à-dire des acteurs clés de l'appropriation ?

En ce qui concerne le magasin B, le répondant B2 conçoit sa mission dans une triple dimension : identifier les attentes exprimées par les salariés ; vérifier la cohérence entre ces attentes et les réponses du magasin en termes de formation, de sensibilisation et de valorisation ; contribuer à l'autonomisation et à la responsabilisation des salariés (Cf. Thématique TE18). Sa mission se situant à un niveau stratégique, elle implique selon lui d'interférer le moins possible dans le dispositif opérationnel de la démarche. A ce titre, il n'est pas membre du GE. Néanmoins, rappelons que sa contribution à notre démarche de recherche fut significative puisqu'il est intervenu dans le processus de validation de l'enquête (avec le directeur et le RETM) et en a planifié les entretiens³²⁹.

En ce qui concerne le magasin M, la contribution spécifique du RRH au PA est difficilement mesurable. Ni lui ni aucun membre de son service ne participe aux réunions du GE - cette absence étant justifiée par un manque de disponibilité - voire d'affinité - avec l'enjeu (Cf. Thématique TE1). Intervenant uniquement en cas de sollicitation du RETM pour organiser des formations, son rôle dans le processus appropriatif peut être envisagé comme un appui ponctuel et contingent. Contrairement au RRH du magasin B, celui du magasin M n'est jamais intervenu dans le processus de réflexion, de validation et de mise en œuvre de notre enquête.

Si la nature de leur contribution au processus appropriatif diffère sensiblement, soulignons que les deux RRH de notre enquête ont en commun le fait : de ne pas être reconnus par leurs collègues comme des acteurs clés de la démarche (Cf. Thématique C9) ; de proposer des dispositifs de formation, d'évaluation et de valorisation souffrant d'un manque de visibilité en interne (Cf. Thématiques E21, E22, F23 et F24). Le sous-dimensionnement de ces dispositifs au regard de l'enjeu appropriatif sera développé en section 3.1.4.

³²⁹ La thématique TE5 a souligné le fait que nos entretiens participaient du processus appropriatif.

3.1.2.5. Le rôle des managers est perçu comme un frein à la démarche (B) ou n'est pas reconnu par les répondants (M)

Selon Habhab-Rave Saida (2008) et Rasolofo-Distler (2010), le déploiement d'une démarche et son appropriation par les salariés impliquent d'associer les managers de l'organisation. Appliquée au contexte de notre étude, cette implication devient cruciale puisque le périmètre de responsabilité des managers de secteur et de rayon est vaste, ceux-ci se considérant comme les « patrons » de leur activité et de leurs employés (Cf. Thématique A1).

A l'échelle du magasin B, la contribution des managers est jugée peu significative :

- leur manque de conviction ou de disponibilité a été mis en évidence durant l'analyse de la thématique TE3. La participation de certains d'entre eux au sein du groupe environnement étant obligatoire, elle ne constitue pas une « preuve » de leur engagement ;
- leur rôle se borne à veiller à la stricte application des consignes environnementales (Cf. Thématique D14) ;
- ils ne sont pas force de proposition en matière d'information (peu abordée en réunion secteur ou rayon) et de formation environnementales (ils n'incitent que rarement les salariés à suivre les modules dédiés). Ce constat est tiré de l'analyse des thématiques E20 et E21 ;
- ils ne sont pas perçus comme des interlocuteurs clés de la démarche, les employés préférant directement s'adresser à l'animateur et/ou aux membres du GE (Cf. Thématique D18).

Ces deux derniers points sont communs aux managers du magasin M. En revanche, ceux-ci peuvent être considérés comme des contributeurs plus significatifs au processus appropriatif : s'ils veillent au respect des consignes, ils exercent également une activité de sensibilisation environnementale auprès de leurs employés (Cf. Thématique D14) ; leurs convictions environnementales et leur disponibilité n'ont pas été remises en cause durant l'enquête.

Synthèse

L'interprétation des données relatives aux cinq acteurs clés de l'appropriation est résumée dans le **tableau 55**.

Acteurs clés	Contribution au PA	
	Magasin B	Magasin M
(1) Dirigeant	Engagé (Lever du PA) Leadership non reconnu	Engagé (Lever du PA) Leadership partiellement reconnu
(2) Animateur	Contributeur clé Exercice solitaire et chronophage	Contributeur clé Co-animation
(3) Equipe projet (GE)	Rôle opérationnel Essoufflement de l'activité Relation avec le service RH ?	Rôle opérationnel Groupe dynamique et attractif Relation avec le service RH ?
(4) Responsable RH	Périphérique (Volet opérationnel ?) Non perçue par les répondants	Marginale (Appui ponctuel et contingent) Non perçue par les répondants
(5) Managers	Frein à la démarche	Appui (non reconnu) à la démarche

Tableau 55. Contribution des acteurs clés de la démarche au PA

(1) et (2) Si le directeur a un rôle actif dans le processus appropriatif, il n'est que marginalement (B) ou partiellement (M) identifié comme le responsable de la démarche, le *leadership* de celle-ci étant le plus souvent attribué à son animateur. Si cette confusion des rôles a une incidence positive en termes de légitimité (B et M), le cumul de responsabilités qu'elle induit est synonyme de contrainte (B).

(3) Du fait de leur mode de structuration, les GE des magasins B et M connaissent une dynamique opposée. Le premier souffre d'un essoufflement se traduisant notamment par une baisse de fréquence de ses réunions. Le second s'inscrit dans une dynamique positive : il reste actif et attractif aux yeux des répondants. Quelle que soit leur dynamique, le périmètre d'action des deux GE reste limité au seul volet opérationnel de la démarche.

(4) La fonction RH est sous-représentée dans le processus appropriatif. Cette observation se vérifie surtout pour le magasin M. Leurs responsables ne sont pas perçus comme des acteurs clés alors même que leur rôle dans la démarche est censé être essentiel (formation, évaluation, valorisation).

(5) En ce qui concerne le magasin B, les managers représentent une source d'inertie et de résistance à la démarche. Par manque de temps ou de conviction, leur contribution peut être envisagée comme un frein au processus appropriatif. En ce qui concerne le magasin M, l'engagement des managers n'est pas critiqué mais souffre d'un manque de reconnaissance.

Transition

Au vu des précédentes conclusions, trois acteurs présumés clés (DRH, managers, membres du GE) ont un rôle limité voire secondaire dans le PA. Cette observation se fonde sur des verbatim de répondants soulignant leur manque de disponibilité et d'engagement. De façon plus générale, elle nous amène à interroger le niveau d'adhésion et d'implication des salariés dans la démarche.

3.1.3. Niveaux d'adhésion et d'implication des salariés

L'adhésion et l'implication des employés dans la démarche sont à la fois des conditions *sine qua non* et des révélateurs de l'appropriation. Si elles font défaut, le déploiement de la démarche s'accompagne de résistances qui en limitent l'efficacité et compromettent son ancrage culturel (Thévenet, 1992 ; Brasseur et Mzabi, 2003 ; Eline, 2009 ; Baret, 2009 ; Baret et Petit, 2010). Cette section a pour objectif, à l'échelle des deux magasins, d'en évaluer le niveau et la nature.

3.1.3.1. Une adhésion fondée sur une légitimation de la démarche et une écosensibilité personnelle

A l'échelle des deux magasins, l'ensemble des répondants exprime une opinion très favorable à l'égard de la démarche environnementale (Cf. Thématique D13). Si, au sein du magasin B, quelques voix font état d'un essoufflement, elles ne remettent pas en cause sa finalité mais déplorent au contraire son manque de dynamisme.

Plus précisément, nous observons que l'adhésion des salariés résulte d'un phénomène de légitimation - ce dernier étant caractéristique de la dimension socio-politique de l'appropriation (de Vaujany et al., 2005 ; Dechamp et al., 2006).

C'est au nom d'un « intérêt général » que les répondants souscrivent à la vision économique-centrée de la démarche (Cf. thématique TE13). Autrement dit, ils acceptent le fait que l'enjeu environnemental, appliqué à un contexte d'entreprise, se traduise en termes de rentabilité (réduction des dépenses de fonctionnement des magasins). Cette obligation de résultats est d'autant mieux admise par les salariés qu'elle a une incidence directe sur leur niveau de rémunération. En effet, la prime de progrès est adossée à la performance « éco-nomique »³³⁰ du magasin (Cf. Thématique F24).

L'adhésion à la démarche bénéficie également du fait que 23 répondants manifestent un intérêt personnel pour l'enjeu environnemental (Cf. Thématique B4). Si leur éco-sensibilité s'exprime en termes de responsabilité intergénérationnelle (le plus souvent à l'égard de leurs enfants), elle rejoint la vision de la démarche portée par les magasins. Cet effet miroir entre conceptions individuelle et organisationnelle de l'environnement se manifeste de trois façons :

- le tri déchets et les économies d'énergie constituent les deux axes prioritaires de la démarche (Cf. Thématique C7) et sont les deux actions les plus citées par les répondants pour illustrer leur éco-sensibilisation (Cf. Thématique B5) ;
- certains enjeux environnementaux (déplacements, transport, éco-sensibilisation des clients) apparaissent de façon marginale dans les verbatim des répondants (Cf. Thématique C6) et dans la définition de la démarche ;
- l'interaction avec le pilier social, relevant d'une conception éco-sociologique de l'environnement (Kechad et Marcotte, 2005), n'est ni fréquemment identifié par les répondants³³¹, ni un axe structurant de la démarche.

³³⁰ Le néologisme « éco-nomique » qualifie ici la notion de performance écologique et économique.

³³¹ Au sein du magasin B, elle est évoquée par un répondant pour désigner l'investissement humain (et ses conséquences financières) lié au déploiement de la démarche en mode participatif. Au sein du magasin M, elle n'est abordée que par deux répondants, au travers de deux exemples : la démarche anti-gaspillage initiée par le magasin répond à un objectif de réduction du volume de déchets et de lutte contre la précarité alimentaire ; l'approvisionnement en circuit court a un impact positif sur le coût environnemental des transports et sur la sauvegarde de l'emploi à l'échelle du territoire.

3.1.3.2. Une implication procédant d'un phénomène de routinisation et se traduisant par un comportement d'exécutant

S'il existe une adhésion de principe à la démarche, comment se manifeste-t-elle en termes d'implication ? Le niveau d'engagement est jugé élevé et satisfaisant par une majorité de répondants (Cf. Thématique TE3). Il procède d'une relation symbiotique entre (1) salariés et (2) magasin (Cf. Thématique TE8) : les actions déployées par le second viennent nourrir l'éco-sensibilité des premiers, au titre de bonnes pratiques reproductibles au niveau domestique ; les premiers mettent au service du second leur savoir-faire environnemental en termes de gestes éco-citoyens (Cf. Thématique B5). Cet échange de bons procédés entre en résonance avec l'effet miroir constaté dans la sous-section précédente. Il vient renforcer l'idée qu'il existe, du point de vue environnemental, une interrelation entre sphères privée et professionnelle.

Aussi significative soit-elle aux yeux des répondants, l'implication se manifeste, dans les faits, par une stricte application de consignes (tri des déchets, économies d'énergie). En ce sens, elle est symptomatique d'un phénomène de routinisation de la démarche : le respect des « règles environnementales » est majoritairement vécu comme une habitude³³² (Cf. Thématiques D15 et D16) ; les actions réalisées dans le cadre de la démarche sont d'abord perçues par les répondants comme des réflexes et des automatismes³³³ (Cf. Thématique TE11). Selon de Vaujany et *al.* (2005) et Couleau-Dupont (2011), l'élaboration de routines s'inscrit dans une perspective rationnelle (ou mécaniste) de l'appropriation. Elle permet d'atteindre les objectifs de rentabilité fixés par l'organisation. Appliquée au contexte de notre étude, elle favorise la standardisation de pratiques et de comportements concourant à la performance « éco-nomique » des magasins (en termes de taux de valorisation des déchets et d'efficacité énergétique). Aussi nécessaires soient-elles au bon fonctionnement de la démarche, les routines s'apparentent à « *des répétitions d'actes irréfléchis et difficiles à modifier* » (Lhotellier et Saint-Arnaud, 1994 ; p. 93). Elles trahissent, de façon tendancielle³³⁴ et à l'échelle des deux magasins, un comportement de salarié-exécutant.

³³² Le lemme « habitude » apparaît à 25 reprises dans le corpus de données

³³³ Les lemmes « *réflexe* » « *automatique* » et « *machinal* » sont respectivement cités 10, 17 et 5 fois.

³³⁴ Si les résultats de l'enquête font état de quelques initiatives, elles restent rares et peu valorisées.

Autrement dit, le passage à l'acte environnemental ne s'inscrit pas dans une logique d'autonomisation et de responsabilisation, celle-ci étant pourtant considérée par Baret (2009) et Baret et Petit (2010) comme un des fondements de l'appropriation. Ne favorisant ni la prise d'initiative ni le questionnement des pratiques, le comportement d'exécutant doit être interprété comme le symptôme d'un processus appropriatif déficient. Ce dysfonctionnement est imputable au fait que :

- l'adhésion des répondants, en partie fondée sur une éco-sensibilité personnelle, ne se traduit pas en termes de prise d'initiative ou de force de proposition. Etre impliqué consiste surtout à « obéir aux ordres » et à respecter les consignes, sans chercher à les contester ni à les améliorer
- les attentes exprimées par l'organisation en matière d'implication environnementale sont ambivalentes. D'une part, les animateurs de la démarche et les responsables RH considèrent que le niveau de contribution des salariés sera d'autant plus significatif qu'ils feront montre d'autonomie et d'initiative (Cf. Thématique TE18). D'autre part, l'obligation de performance éco-nomique implique d'instaurer des outils de gestion dont l'efficacité repose sur des « routines d'utilisation » (de Vaujany et al., 2006).

Synthèse

Dans cette troisième section, nous avons confronté les thématiques relatives à l'adhésion et à l'implication des salariés. La première procède d'un phénomène de légitimation de la démarche et s'appuie sur une forte éco-sensibilité personnelle. Si la seconde s'inscrit selon les répondants dans une relation « gagnant-gagnant » avec le magasin, elle se traduit majoritairement par un comportement d'exécutant. S'agissant de l'enjeu environnemental, nous avons mis en évidence un effet miroir entre sphères privée et professionnelle ;

- la démarche est d'autant mieux acceptée qu'elle (se) nourrit (de) l'éco-sensibilité de ses salariés. A cet égard, la vision environnementale défendue par les magasins est à l'image de celle exprimée par les répondants. Dans les deux cas, les principaux enjeux concernent le tri des déchets et les économies d'énergie (au détriment des enjeux de déplacement par exemple). Dans les deux cas, l'approche éco-sociologique n'est pas perçue comme prioritaire ;

- l'implication professionnelle des répondants est à la mesure de leur implication personnelle. Dans ce cas précis, l'effet miroir devient pervers : à la maison comme au travail, la majorité se « contente » de suivre scrupuleusement les consignes qui leur ont été transmises (par les services municipaux et la direction du magasin). Il existerait donc une interrelation entre comportement de citoyen-exécutant et comportement de salarié-exécutant.

Nous avons aussi montré que le comportement « passif » des employés, commun aux deux magasins, trahissait un dysfonctionnement du processus appropriatif. De notre point de vue, celui-ci est imputable au fait que l'appropriation s'inscrit ici dans une dimension majoritairement socio-politique (légitimation de la démarche) et rationnelle (routinisation)... Or, l'appropriation doit être également définie dans sa dimension cognitive, cette dernière relevant de la théorie de l'apprentissage organisationnelle (Argyris et Schön, 1978). Selon de Vaujany et *al.* (2006), elle ne peut être envisagée que comme un processus cyclique - une réappropriation reposant sur la mise en cause des routines et favorisant l'optimisation des outils de gestion (Lambert et Ouedraogo, 2010). En d'autres termes et dans une perspective cognitive de l'appropriation, la seule routine « incontestable » est celle visant à contester toutes les autres routines.

3.1.4. Quels dispositifs appropriatifs pour quelles compétences ?

Nous venons de souligner que l'équilibre entre les trois dimensions (rationnelle, socio-politique et cognitive) de l'appropriation était rompu - au détriment de la dernière. Quelles sont les raisons et les conséquences de ce déséquilibre ? Pour répondre à cette question, nous examinerons les dispositifs appropriatifs et les compétences caractérisant les écostratégies étudiées au cours de notre enquête.

3.1.4.1. Des dispositifs d'évaluation et de valorisation sous-dimensionnés

L'analyse des thématiques F23 et F24 montre que les dispositifs RH visant à (1) évaluer et à (2) valoriser la contribution environnementale des salariés restent « inappropriés » au regard de l'enjeu appropriatif. Ils sont pourtant considérés par Baret (2009) et Baret et Petit (2010) comme essentiels au processus d'implication des salariés.

S'agissant du premier dispositif, la majorité des 24 répondants soulignent que leur contribution à la démarche n'est pas explicitement soumise à évaluation lors de l'entretien individuel. Elle est d'autant moins mesurée qu'elle est absente de la plupart des fiches de poste³³⁵ et qu'elle est rarement traduite en termes d'objectifs annuels³³⁶. Quel que soit le magasin, l'enjeu de contribution active (dont l'absence a été dénoncée dans la précédente section) n'apparaît jamais de façon formelle et ne fait l'objet d'aucune évaluation dédiée. Il n'est pas figé dans le cahier des charges des salariés et n'est donc pas perçu comme une cible d'implication prioritaire.

S'agissant du second dispositif, la perception des répondants varie selon le magasin. Au sein du magasin B, la valorisation de la démarche est exprimée d'abord en termes d'intéressement financier *via* la prime de progrès (six occurrences) puis de fierté (quatre occurrences). Au sein du magasin M, l'apport de la démarche est exprimé en termes de reconnaissance professionnelle³³⁷ (trois occurrences), de prime de progrès (deux occurrences) et de fierté (deux occurrences).

Au-delà des spécificités de chaque magasin, soulignons qu'aucun dispositif formalisé n'est prévu pour évaluer et récompenser l'engagement individuel d'un salarié. Le seul dispositif existant est collectif et consiste à attribuer aux employés une prime de progrès. Cette dernière, aussi nécessaire soit-elle à l'appropriation de la démarche, encourage-t-elle l'initiative personnelle ? De notre point de vue, elle n'incite pas le salarié à adopter un comportement volontariste consistant à s'engager au-delà de la simple exécution des consignes. L'idée-même d'un dispositif de valorisation individuelle suscite peu d'adhésion : aux yeux des répondants, l'environnement est un enjeu collectif impliquant une valorisation collective (Cf. Thématique F24). Comment interpréter cette réticence ? D'une part, elle traduit le fait que les notions de valorisation et donc de responsabilisation individuelles ne sont pas ancrées dans la culture environnementale des deux magasins. D'autre part, elle semble révélatrice d'une résistance au changement.

³³⁵ A l'exception de celle de l'animateur de la démarche (Magasins B et M) et de celle des employés des métiers de bouche (Magasin M)

³³⁶ A l'échelle du magasin M, la contribution environnementale est perçue par les répondants comme une norme implicite quand elle renvoie à des résultats quantitatifs (taux de tri, économies d'énergie).

³³⁷ Celle-ci est à nuancer car elle est indirecte : en étant particulièrement engagé dans la démarche, le salarié fait montre d'une capacité d'implication pouvant entraîner une évolution de poste.

Ce dernier est d'autant moins plébiscité par les répondants qu'il pourrait menacer « l'ordre établi » et modifier les modalités de leur engagement dans la démarche. Valoriser la performance environnementale de chacun impliquant de la mesurer individuellement, ceci pourrait se traduire en termes de nouvelles attentes et exigences - ce qui n'est pas le cas actuellement. En effet, la routine consistant à exécuter les consignes environnementales semble être relativement « confortable » puisqu'elle n'est pas perçue comme contraignante par les répondants (Cf. Thématiques D15 et D16).

3.1.4.2. Des supports d'apprentissage favorisant le transfert de connaissances et de compétences opératives...

Dans une perspective cognitive, l'appropriation environnementale suppose de déployer des dispositifs d'apprentissage visant à transférer les connaissances et les compétences nécessaires à l'implication des salariés dans la démarche. L'analyse des thématiques E19-E21 témoigne de l'existence de supports visant : à sensibiliser les salariés à l'enjeu environnemental ; à informer les salariés des résultats de la démarche ; à former les salariés aux procédures et outils de gestion de la démarche (Cf. **Tableau 56**).

	Supports cités par les répondants du magasin B / (<i>Nombre de citations</i>)	Supports cités par les répondants du magasin M / (<i>Nombre de citations</i>)
Sensibilisation	- Sensibilisation aux écogestes (4) - Séminaire de sensibilisation (1) - Rapport DD interne (1) - Réunions « projet magasin » (1)	- Salon environnement (5) - Newsletter (1) - Vidage « surprise » d'une poubelle en zone de stockage (1)
Information	- Réunions « tout magasin » (6) - Newsletter (5) - Tableau d'affichage des résultats (3)	- Newsletter (9) - Réunions « tout magasin » (8) - Tableau d'affichage des résultats (5)
Formation	- Formation métier (1) - Modules express d'auto-formation (2)	- Formation métier (3) - Modules express d'auto-formation (5)

Tableau 56. Supports d'apprentissage (Magasins B et M)

Les supports les plus fréquemment cités ont pour finalité de transférer :

- des connaissances portant sur la démarche du magasin : axes stratégiques prioritaires (fixés au niveau national et déclinés au niveau local) et résultats (taux de valorisation des déchets par personne et par jour, dépenses énergétiques mensuelles). Si certaines participent d'une volonté organisationnelle de sensibiliser les salariés, elles n'interviennent qu'une fois la phase de recrutement terminée (Cf. Thématique TE22).
- des compétences comportementales en cohérence avec les objectifs de la démarche : sensibilisation aux gestes éco-citoyens (tri des déchets en salle de pause, éteindre la lumière ou optimiser la consommation de papier).
- des compétences techniques orientées « *process* » (Soparnot et Mathieu, 2006) : respect des consignes de tri et d'économies d'énergie.

Aussi nécessaires soient-elles, ces connaissances et compétences peuvent être qualifiées d'opératives (Arbouche, 2008) en ce sens qu'elles privilégient le « bien faire » (to do things right) au détriment du « bien agir » (to do the right things). Elles demeurent insuffisantes au regard de la dimension cognitive de l'appropriation.

3.1.4.3. Des compétences clés (relationnelles et métacognitives) exclues du processus appropriatif

Notre enquête nous a permis de mettre en évidence deux catégories de compétences que nous considérons comme clés au regard de l'enjeu appropriatif.

La première catégorie peut être qualifiée de « *relationnelle* ». (Soparnot et Mathieu, 2006). Exprimée par sept répondants sur vingt-quatre, elle se manifeste par : une sensibilisation des nouveaux employés aux dispositifs environnementaux du magasin (Cf. Thématique TE9) ; une interpellation des autres salariés sur leur comportement éco-citoyen dans l'entreprise (Cf. Thématique TE9). Ces compétences relationnelles sont, à nos yeux, essentielles au processus appropriatif car elles contribuent à l'acculturation de l'enjeu environnemental en interne. Pour autant, ces compétences : sont absentes du dispositif d'évaluation et de valorisation ; ne sont pas formellement inscrites dans la fiche de poste des salariés qui les mobilisent ; n'apparaissent pas dans les supports d'apprentissage déployés par les magasins.

S'agissant de la seconde catégorie de compétences clés, le constat est similaire. Quel que soit le magasin, aucun dispositif ne favorise le transfert ou le développement de compétences métacognitives : « savoir donner du sens », « s'avoir s'auto-organiser », « savoir innover ». Pourtant, ces compétences permettent aux salariés de s'affranchir des routines et de faire évoluer les processus environnementaux (Calisti et Karolewicz, 2005). Ce constat appelle deux commentaires :

- l'absence de supports favorisant l'émergence d'un processus réflexif amène les salariés à sous-utiliser les dispositifs de concertation et de remontée d'information existants : relais secteur et rayon, contact direct et privilégié avec l'animateur de la démarche (Cf. Thématique D17) ;
- les compétences métacognitives restent l'apanage : de l'animateur de la démarche (magasin B) ; de l'animateur de la démarche, de sa collaboratrice et du directeur (magasin M). Elles peuvent être ainsi qualifiées de « critiques » (Reynaud et Rollet, 2001 ; Néré, 2005) en ce sens qu'elles sont rares et présentent un risque élevé de disparition (Cf. Thématique TE14).

Synthèse

Au cours de cette quatrième section, nous avons mis en évidence trois dénominateurs communs aux deux magasins.

(1) l'engagement environnemental des salariés est insuffisamment formalisé. D'une part, il est absent de la plupart des fiches de poste (pas de mention explicite, pas d'objectif fixé) et n'est pas soumis à évaluation individuelle. D'autre part, il est insuffisamment reconnu et valorisé par l'organisation. Le seul dispositif d'intéressement financier et/ou professionnel existant est collectif (prime de progrès). En ce sens, rien ne favorise le comportement proactif des salariés consistant à aller au-delà des routines d'utilisation. Ce constat révèle un déficit d'ancrage culturel important, les répondants étant majoritairement réticents à toute forme de valorisation et donc d'éco-responsabilisation individuelles.

(2) La culture d'apprenance des deux magasins est majoritairement orientée « connaissances » et « compétences opératives ». Elle encourage les salariés : à épouser la vision et les objectifs environnementaux de la démarche (transfert de connaissances) ; à respecter les règles environnementales édictées par les deux magasins et à faire « bon usage » des outils mis à leur disposition (transfert d'éco-compétences comportementales et techniques) ;

(3) Les deux catégories de compétences clés (relationnelles et métacognitives) mises en évidence au cours de l'enquête sont exclues du processus appropriatif. Elles peuvent être qualifiées de critiques pour trois raisons : elles ne sont mobilisées que par un nombre restreint de salariés ; elles restent informelles et ne sont ni évaluées ni valorisées par les magasins ; leur pérennité n'est pas assurée puisqu'aucun dispositif d'apprentissage n'assure leur transfert. En l'état, ces compétences clés sont susceptibles de disparaître subitement si leurs détenteurs quittent le magasin (démission, départ à la retraite).

Synthèse

Le **tableau 57** met en évidence les principaux résultats tirés du diagnostic effectué durant cette sous-partie. Il recense et interprète les *points communs* et divergences des deux magasins en matière d'appropriation environnementale, au regard des quatre critères que sont : (1) le contexte de mise en œuvre de la démarche ; (2) la contribution des acteurs clés de la démarche au PA ; (3) l'enjeu d'adhésion et d'implication de la partie prenante « salariés » à la démarche ; (4) la nature des dispositifs appropriatifs (formalisation, évaluation, valorisation, apprentissage) et leurs effets en termes de compétences (connaissances, compétences opératives, relationnelles et métacognitives).

Ces résultats et interprétations nous conduisent, dans une seconde et dernière sous-partie : à enrichir le cadre de référence de l'appropriation appliquée à l'enjeu environnemental (visée scientifique) ; à formuler des préconisations visant à optimiser et à pérenniser le processus appropriatif des deux magasins étudiés (visée transformative).

Critères	Magasin B	Magasin M	Interprétation
1. Contexte de déploiement de la démarche	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie restreinte vis-à-vis du siège - Dépendance vis-à-vis des PP externes <p style="text-align: center;"><i>Instrumentation faible (GE) / Communauté de pratique ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie relative vis-à-vis du siège - Dynamique externe proactive 	La logique est plus (M) ou moins (B) exploratoire-managériale. Qualifier le niveau d'instrumentation nécessite d'interroger les critères 2, 3 et 4.
2. Contribution des acteurs clés au PA	<p style="text-align: center;"><i>Dirigeant levier du PA / Leadership ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - animateur : rôle central et contraignant - GE = essoufflement / Rôle opérationnel - Managers : frein à la démarche RH : rôle périphérique 	<ul style="list-style-type: none"> - animateur : acteur clé - GE = dynamique / Rôle opérationnel - Managers : rôle secondaire RH : rôle contingent et ponctuel 	Trois catégories d'acteurs clés (Membres du GE, Managers et DRH) ont un rôle limité voire secondaire dans le processus appropriatif.
3. Adhésion et implication des salariés	<p style="text-align: center;"><i>L'adhésion procède d'un phénomène de légitimation de la démarche et s'appuie sur une forte éco-sensibilité personnelle.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Si l'implication s'inscrit dans une relation « gagnant-gagnant » avec le magasin, elle se traduit majoritairement par un comportement d'exécutant.</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> - L'adhésion et l'implication des salariés sont révélatrices d'un effet miroir entre sphères privée et professionnelle. - La difficulté à questionner les routines traduit un déséquilibre entre les dimensions socio-politique, rationnelle et cognitive de l'appropriation
4. Dispositifs appropriatifs et compétences mobilisées	<p style="text-align: center;"><i>L'engagement des salariés ne figure pas dans la majorité des fiches de postes ; il n'est pas soumis à évaluation ; il n'est pas valorisé de façon individuelle.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>La culture d'apprenance est majoritairement orientée « compétences opératives ».</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Les compétences clés (relationnelles et métacognitives) sont absentes des dispositifs appropriatifs.</i></p>		L'inadéquation des processus appropriatifs confère aux compétences clés un niveau de criticité élevé (rareté et risque de disparition).

Tableau 57. Diagnostic comparé des magasins B et M (Synthèse générale)

3.2. La contribution de notre recherche-action en termes de connaissances génériques et actionnables

Dans la section consacrée à notre méthodologie (Chapitre 2 ; 2.1.3.), nous précisons que notre recherche avait pour singularité de ne pas opérer de hiérarchie entre visées scientifique et transformative. Ce parti-pris méthodologique a une incidence directe sur notre façon de formuler, dans la présente sous-partie, notre contribution à l'avancement des connaissances sur l'appropriation. Plutôt que de scinder en deux parties les résultats correspondant aux deux visées susnommées, nous avons opté pour une présentation thématique. Sur la base du diagnostic précédemment réalisé, quatre enseignements jugés pertinents et significatifs au regard de notre problématique de recherche seront traduits en termes de connaissances génériques et actionnables pour les deux magasins de notre enquête.

3.2.1. Adhésion et implication environnementales : un effet miroir et pervers entre sphères privée et professionnelle

Les résultats de notre recherche nous ont permis de confirmer que l'enjeu d'adhésion des salariés était central dans le processus appropriatif, en ce sens qu'il participait du phénomène de légitimation d'une démarche environnementale. Or, notre contribution à cet enjeu est non seulement confirmatoire mais aussi exploratoire, l'interprétation des données nous amenant à formuler la proposition suivante : l'adhésion des salariés relève d'une interrelation (ou effet miroir) entre sphères privée et professionnelle et fait appel à l'éco-sensibilité des salariés. Nous avons pu observer que celle-ci était motivée par des convictions personnelles, le plus souvent exprimées en termes de solidarité intra et intergénérationnelle. Nous avons également noté que cette éco-sensibilité était favorisée par l'action publique (campagnes d'éco-sensibilisation nationales, tri des déchets ménagers instauré par les politiques urbaines) et s'inscrivait dans un contexte de surexposition médiatique de l'enjeu environnemental.

L'effet miroir entre sphères privée et professionnelle peut être *a priori* interprété comme un accélérateur d'appropriation. Les salariés de l'entreprise étant « pré-sensibilisés » à l'enjeu environnemental, ils sont censés contribuer plus activement à l'écostratégie.

S'agissant des magasins B et M, l'effet accélérateur paraît d'autant plus manifeste que les objectifs de la démarche font directement écho aux convictions de leurs salariés et aux actions que ces derniers mènent dans un cadre domestique. Or, il s'avère que le diagnostic comparé des deux magasins révèle un écart entre adhésion (massive) et implication (passive) des salariés. Cet écart nous amène à envisager également l'effet miroir comme un effet pervers – un frein à l'appropriation de l'environnement. S'il a une incidence positive sur le niveau d'adhésion des salariés, il ne fait que transférer, d'une sphère à l'autre, leur comportement d'exécutant. Chez soi comme sur son lieu de travail, être impliqué revient principalement à exécuter des consignes, sans forcément les questionner ou les améliorer (Cf. **Figure 15**).

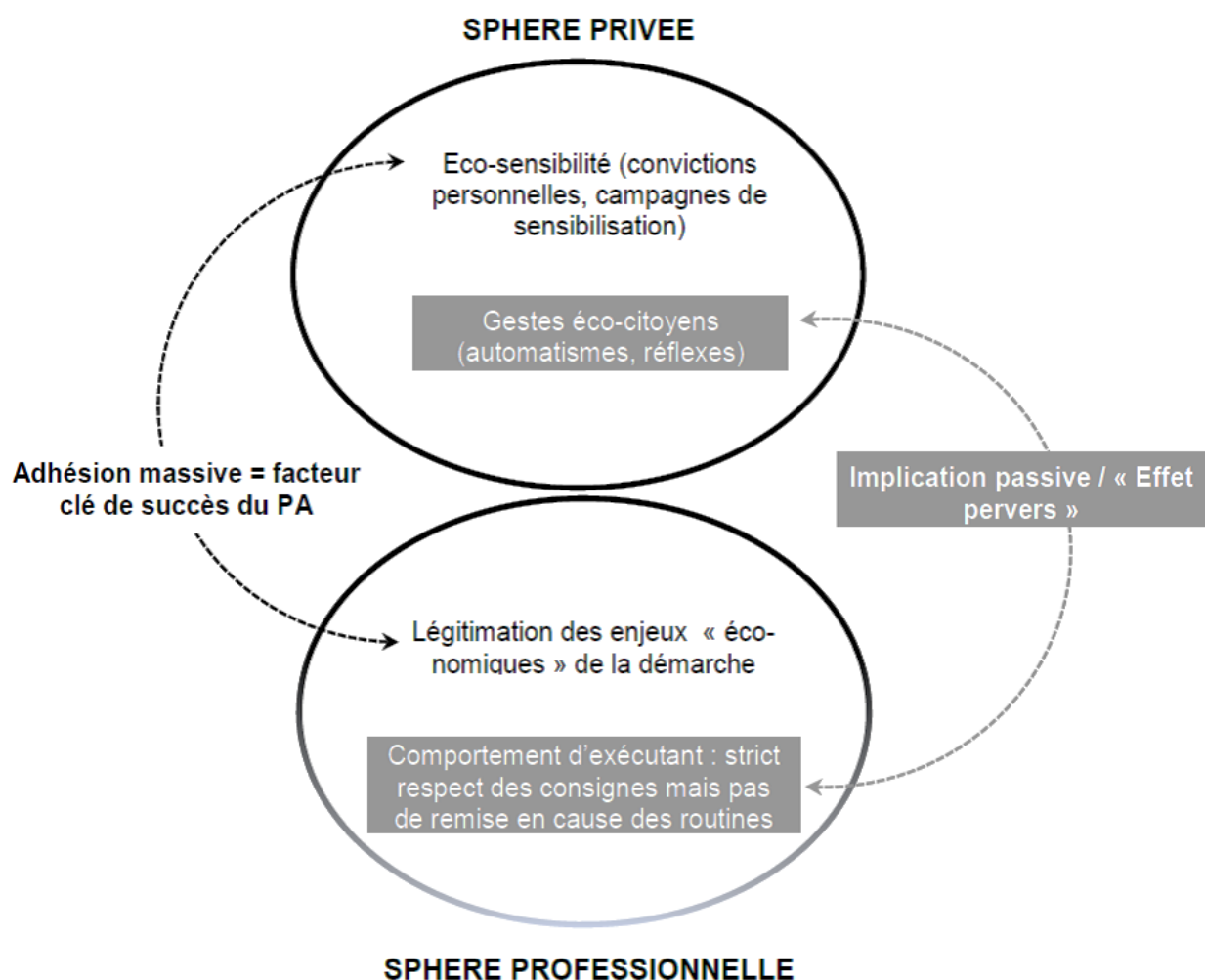


Figure 15. L'effet « miroir-pervers » entre sphères privée et professionnelle

A notre connaissance, la nature et les conséquences de cet effet miroir sont peu abordées dans la littérature. Nous avons pu observer, au cours d'échanges informels sur l'état d'avancement de notre enquête, qu'elles étaient méconnues des acteurs sociaux de notre terrain. Au-delà de son intérêt conceptuel, l'enseignement que nous tirons de cette observation a valeur d'interpellation et de mise en garde pour les deux magasins de notre enquête.

S'il apparaît judicieux de capitaliser sur l'éco-sensibilité personnelle des salariés, il serait dommageable de croire que celle-ci entraînerait automatiquement une implication active de leur part. L'adhésion à la démarche, aussi forte soit-elle, est nécessaire mais pas suffisante pour générer un comportement de « salarié-acteur ». Synonyme d'autonomie et d'esprit d'initiative, ce comportement a été mis en lumière au cours de la précédente sous-partie. Il exprime la capacité d'un salarié : à questionner les routines qu'il applique par réflexe et habitude : sur la base de ce questionnement, à contribuer à la définition de nouvelles routines plus efficaces.

Cette articulation entre adhésion et implication nous amène à distinguer plus généralement les notions de sensibilisation et d'appropriation. Si la première qualifie une prise de conscience et une adhésion de principe, la seconde se caractérise par un passage à l'acte et implique d'adopter une attitude réflexive dépassant la seule posture idéologique ou intellectuelle. La distinction sémantique que nous opérons ici est aussi grammaticale : le verbe sensibiliser se conjugue à la voix passive (« *je suis sensibilisé à l'enjeu environnemental* ») ; le verbe approprier revêt une forme pronominale (« *je m'approprie l'enjeu environnemental* »). Celle-ci lui confère un sens réfléchi en suggérant que le sujet exerce une action sur lui-même.

3.2.2. La mise en compétences de l'appropriation

Dans la précédente sous-partie, nous avons souligné que l'appropriation de l'enjeu environnemental devait être envisagée de façon tridimensionnelle : socio-politique, rationnelle et cognitive (Cf. **Figure 16**).

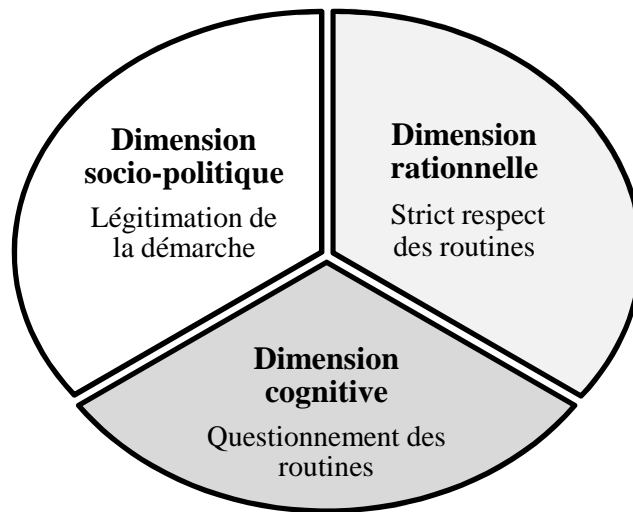


Figure 16. Les trois dimensions de l'appropriation

S'agissant des magasins B et M, les résultats de notre enquête font état d'une sous-représentation de la dimension cognitive au profit des dimensions socio-politiques et rationnelles. Ce déséquilibre est révélateur d'un dysfonctionnement du processus appropriatif et entraîne trois conséquences observables :

- une adhésion de principe à la démarche (dimension socio-politique). Si celle-ci est massivement exprimée par les répondants, elle n'est pas nécessairement synonyme d'implication active (Cf. Section précédente) ;
- un strict respect des routines déployées pour mener à bien la démarche (dimension rationnelle). En témoignent les résultats (taux de tri des déchets, économies d'énergie) illustrant la performance éco-nomique des magasins ;
- un « comportement d'exécutant » caractérisé par un manque d'initiative de la part des salariés et l'absence de remise en cause des routines (dimension cognitive sous-dimensionnée).

Dans notre revue de littérature, nous avons souligné que l'appropriation de l'enjeu environnemental devait être envisagée sous l'angle d'un processus d'apprentissage. Dans ces conditions, comment la traduire en termes de compétences ? Les résultats de notre enquête nous permettent d'identifier, au regard des trois dimensions de l'appropriation, quatre catégories de compétences (Cf. **Figure 17**).

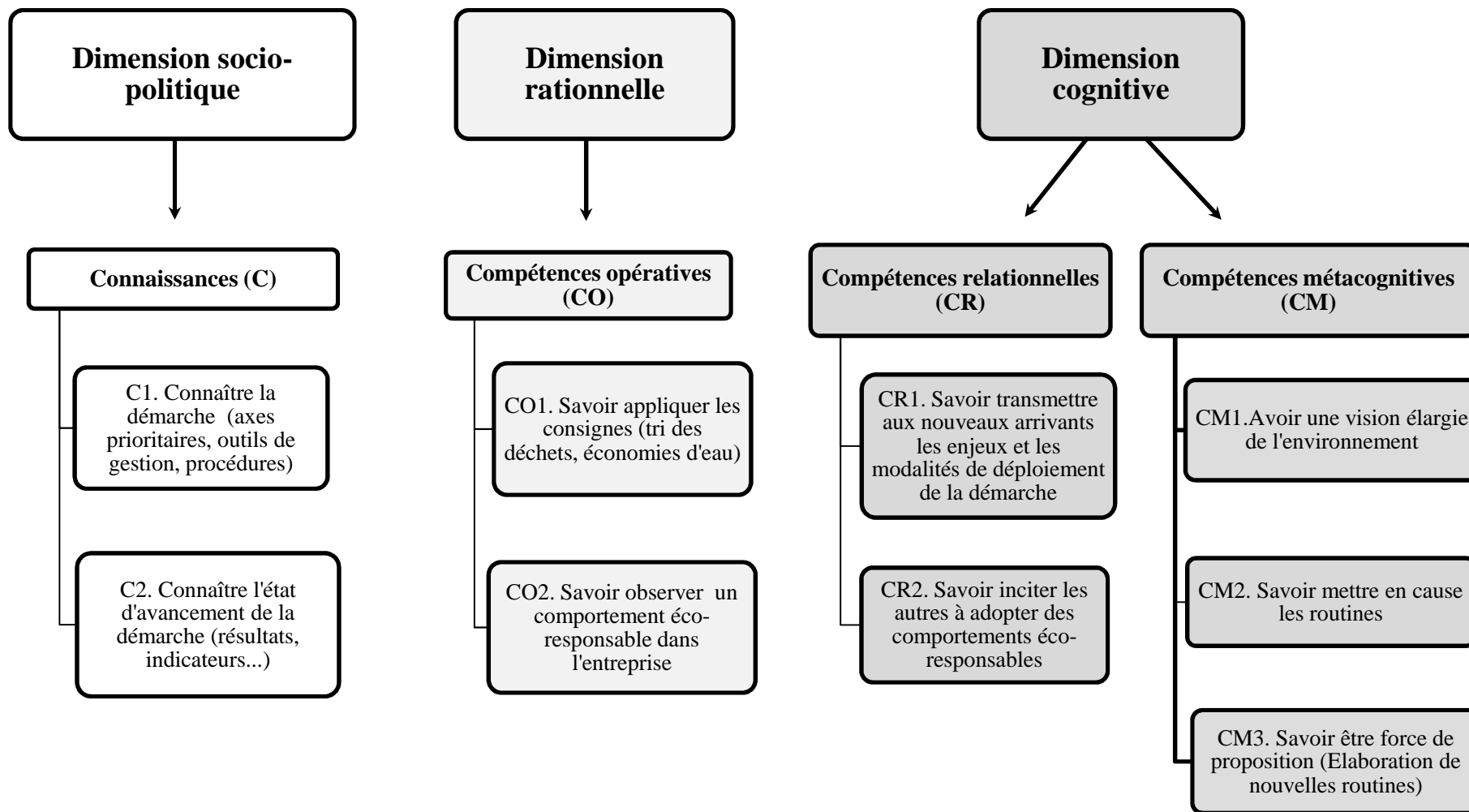


Figure 17. Typologie des compétences appropriatives

La dimension socio-politique de l'appropriation suppose de la part des salariés des connaissances (C) relatives aux objectifs et aux résultats de la démarche environnementale. A l'échelle des magasins B et M, nous observons que ces connaissances sont globalement maîtrisées par les répondants. La majorité d'entre eux est en capacité de citer les axes prioritaires fixés par l'enseigne et constituant le « cahier des charges » de la démarche. Ils adhèrent d'autant plus à ces objectifs (tri des déchets, économies d'énergie) qu'ils correspondent à leur vision personnelle de l'enjeu environnemental (Effet « miroir »). La majorité des répondants a également connaissance des résultats de la démarche en termes de performance éco-nomique.

Les compétences opératives (CO) sont l'expression d'habitudes et d'automatismes adoptés à l'échelle domestique et professionnelle. En ce sens, elles relèvent de l'effet « pervers » précité et traduisent un comportement de salarié (et de citoyen) exécutant. Néanmoins, elles participent du processus appropriatif (dimension rationnelle) car elles favorisent l'adoption de comportements conformes aux règles et procédures environnementales. Elles permettent ainsi aux magasins d'atteindre les objectifs éco-nomiques fixés par l'enseigne. Les répondants des magasins B et M considèrent que ces compétences sont activées par la plupart - sinon la totalité, de leurs collègues.

Les compétences relationnelles (CR) et métacognitives (CM) peuvent être qualifiées de clés et de critiques. Si elles favorisent l'émergence du statut de « salarié-acteur », elles sont dans le même temps peu observées à l'échelle des magasins B et M :

- s'agissant des premières, que nous qualifions également de pédagogiques (« savoir transmettre », « savoir inciter »), les rares répondants qui les formulent n'ont pas conscience du fait qu'elles puissent contribuer de façon significative au processus appropriatif. Pourtant, elles favorisent l'ancrage organisationnel de l'enjeu environnemental et ont un effet d'entraînement sur les salariés en termes d'implication ;
- les compétences métacognitives (« avoir une vision élargie de l'environnement », « savoir questionner les routines », « être force de proposition ») favorisent la réflexion nécessaire au passage à l'acte et donc à l'avènement du statut de salarié-acteur. Nous avons observé qu'elles n'étaient activées que de façon marginale. Le risque de les voir disparaître est donc élevé.

Nous proposons de définir l'appropriation comme un processus d'apprentissage orienté : « connaissances » (C) ; « compétences opératives » (CO) : « compétences relationnelles » (CR) et compétences « métacognitives » (CM). Si toutes sont appropriatives, seules les compétences relationnelles et métacognitives peuvent être qualifiées de clés et de critiques. Ces dernières favorisent en effet l'avènement du statut de « salarié-acteur » tout en étant rarement observées.

Pour chacune des compétences décrites ci-dessus, le **tableau 58** résume le niveau d'activation au sein des deux magasins.

Catégories	Compétences	Niveau d'activation
Connaissances	C1. Connaître la démarche	Elevé
	C2. Connaître l'état d'avancement de la démarche	Elevé
Compétences opératives	CO1. Savoir appliquer les consignes	Elevé
	CO2. Savoir observer un comportement éco-responsable	Elevé
Compétences relationnelles	CR1. Savoir transmettre aux nouveaux arrivants les enjeux et les modalités de déploiement de la démarche	Faible
	CR2. Savoir inciter les autres à adopter des comportements éco-responsables	Faible
Compétences métacognitives	CM1. Avoir une vision élargie de l'environnement	Faible
	CM2. Savoir mettre en cause les routines	Faible
	CM3. Savoir être force de proposition	Faible

Tableau 58. Niveau d'activation des compétences (magasins B et M)

Le fait que les compétences clés et critiques de l'appropriation soient peu ou pas activées interroge la culture d'apprenance des deux magasins, et plus spécifiquement leur capacité à les transférer et à en assurer la continuité. Il s'agit désormais d'identifier les dispositifs d'apprentissage nécessaires à l'activation de ces compétences.

3.2.3. Trois dispositifs appropriatifs favorisant l'émergence du statut de « salarié-acteur »

Au cours de la précédente sous-partie (3.1.), nous avons mis en évidence l'existence de dispositifs ayant pour finalité : d'informer les salariés des enjeux et résultats de la démarche (panneaux d'affichage, réunions « tout magasin », newsletter, rapport DD magasin) ; de transférer les compétences opératives concourant à la performance éco-nomique de la démarche (modules de formation express). Nous avons également noté l'insuffisance - sinon l'absence, de dispositifs visant à formaliser, à évaluer, à valoriser et à perpétuer l'implication des salariés dans la démarche. Au cours des prochaines sections, nous formulerons plusieurs propositions de dispositifs contribuant au transfert des compétences appropriatives clés. Si ces dispositifs constituent à nos yeux des vecteurs d'apprentissage et d'implication potentiels, ils ne sauraient constituer la « boîte à outils » exhaustive et universelle de l'appropriation. Ils s'apparentent plutôt à des pistes de réflexion et d'action destinées aux acteurs sociaux qui seraient confrontés à l'enjeu appropriatif.

3.2.3.1. Réformer le processus de recrutement pour identifier le potentiel d'implication des salariés dans la démarche

Nous avons précédemment souligné qu'un processus appropriatif supposait l'adhésion des salariés. Or, il nécessite également un niveau d'implication qui devient crucial s'agissant de l'animation de la démarche, celle-ci étant le plus souvent assumée par un noyau dur et restreint de personnes : animateur, membres du groupe environnement, managers. Le rôle de ces derniers requiert des compétences relationnelles (CR1 et CR2) et métacognitives (CM1, CM2 et CM3)³³⁸ aussi difficiles à réunir qu'à conserver. Autrement dit, le noyau dur est également instable et précaire, chacun de ses membres pouvant être amené à le quitter (départ à la retraite, démission, maladie...). Il importe donc pour l'entreprise de détecter de nouveaux acteurs clés et d'assurer, malgré le *turn-over* et la déperdition de compétences qui en résulte, la continuité de la démarche.

³³⁸ Selon nous, les cinq compétences clés mentionnées sont ici concernées : CR1 « savoir transmettre aux nouveaux arrivants les enjeux et les modalités de déploiement de la démarche » ; CR2 « savoir inciter les autres à adopter des comportements éco-responsables » ; CM1 « avoir une vision élargie de l'environnement » ; CM2 « savoir mettre en cause les routines » ; CM3 « savoir être force de proposition »

Nous préconisons de réformer la politique de recrutement de l'entreprise *via* la mise en œuvre d'un dispositif visant à évaluer, dès les entretiens d'embauche, le niveau de compétences clés des candidats et donc leur potentiel d'implication dans la démarche. Ce dispositif de détection pourrait être déployé : en mentionnant l'existence de la démarche au cours des entretiens de recrutement, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui pour les magasins de notre enquête ; en interrogeant le candidat sur son niveau d'engagement personnel. Ce questionnement permettrait de mesurer ses capacités relationnelles et métacognitives au regard de l'effet (miroir ou pervers) entre sphères privées et professionnelles.

En d'autres termes, il s'agit d'évaluer si le candidat est activement impliqué dans sa vie personnelle et au regard de l'enjeu environnemental. Si tel est le cas, on peut supposer que son implication dans la démarche du magasin sera celle d'un salarié-acteur. Cette supposition s'avérant exacte, le candidat devenu salarié pourrait se voir proposer d'intégrer le groupe environnement ou de suppléer l'animateur de la démarche. Telles que nous les définissons, la nature et les modalités de déploiement de ce dispositif appellent trois remarques.

(1) Les compétences clés (et notamment relationnelles) ne sont pas l'apanage des acteurs clés de la démarche. Au cours de notre enquête, nous avons observé qu'elles pouvaient être « inconsciemment » activées par des salariés n'étant ni managers ni membres du groupe environnement. Il est donc judicieux d'envisager que ce dispositif, s'il s'avère efficace et opportun, soit généralisé à l'ensemble des entretiens de recrutement.

(2) Ce dispositif de détection ne saurait constituer un pré-requis à l'embauche. Pour être acceptable aux yeux des acteurs sociaux, il devra être partie prenante du processus de recrutement existant et ne pas introduire l'idée que les compétences appropriatives clés primeraient sur toutes les autres. Principe de réalité oblige, il s'agit d'abord pour les magasins de notre terrain de pourvoir des postes appelant des compétences « métier », et non de recruter des acteurs de l'environnement.

(3) Évaluer le potentiel d'implication d'un candidat ne revient pas à statuer de façon irrévocable sur ses compétences. Cela serait verser dans un déterminisme qui ne rend pas justice à la complexité humaine et qui mésestime la capacité de l'individu à évoluer dans le temps. Le prochain dispositif a justement pour ambition de modifier les comportements des salariés.

3.2.3.2. Animer des séminaires appropriatifs pour élargir le champ de connaissance et d'implication des salariés.

Dans la précédente sous-partie, nous rappelions que les répondants des magasins B et M avaient une connaissance partielle des enjeux environnementaux de la grande distribution. Or, il nous semble que pour être synonyme d'implication, l'enjeu environnemental doit être appréhendé par les salariés dans sa complexité, en termes non seulement de performance économique mais aussi d'enjeu éco-sociologique. Selon nous, il ne peut y avoir appropriation que si les parties prenantes internes prennent conscience du fait qu'une démarche environnementale peut également générer : un impact social externe (à l'échelle d'un territoire et de sa population) ; un impact social interne à l'entreprise (en termes de changement organisationnel et culturel).

Concernant notre recherche, il nous apparaît essentiel de ne pas limiter le contenu de la démarche environnementale aux seuls enjeux perçus comme prioritaires aussi bien par les magasins que par leurs salariés (tri des déchets, économies d'eau et d'énergie). Aussi importants soient-ils, ils ne sont que « l'arbre cachant la forêt de l'environnement ». Ils sont autant d'évidences et de lieux communs qu'il convient de ne pas surévaluer au détriment d'enjeux moins exposés (transport des clients et des marchandises, circuits courts, aide alimentaire...). Il appartient aux magasins, en concertation avec l'enseigne, d'élargir le périmètre de réflexion et d'action de la démarche à l'ensemble des enjeux couverts par le pilier environnemental.

A titre d'illustration, la lutte contre le gaspillage alimentaire, rarement citée par les répondants de notre enquête, est un enjeu : environnemental (la réduction des déchets à la source limite les externalités négatives en termes de pollution) ; sociétal (le don des invendus aux ONG permet aux magasins d'exercer indirectement une responsabilité intragénérationnelle et territoriale à l'égard des populations les plus démunies) ; économique (réduction des coûts liés au retraitement des déchets, avantage fiscal lié au don alimentaire).

Pour permettre aux salariés de donner du sens à la démarche en acquérant « une vision élargie de l'enjeu environnemental » (CM1), nous recommandons aux deux magasins de notre enquête d'organiser un séminaire appropriatif³³⁹. Ses modalités pourraient être les suivantes :

- une journée d'échanges fondée sur la notion d'interactivité. Celle-ci implique que le nombre de participants n'excède pas trente personnes par session ;

- un mode opératoire et des « règles du jeu » fondés sur les notions de convivialité, de confiance, de libre parole et de travail en groupe. Les notions de libre parole et de travail de groupe suggèrent : que l'animation soit menée par un intervenant extérieur ; que les participants retranscrivent par écrit et restituent à l'oral le fruit de leur réflexion ;

- un séminaire structuré en quatre phases ou ateliers : (1) quels enjeux ? (2) quelle dimension ? (3) Quel impact sur la démarche ? (4) Quel impact sur le métier ?

Le **tableau 59** présente les objectifs de chacune des quatre phases du séminaire.

Ateliers	Objectifs
1. Quels enjeux ?	<i>Inventaire des enjeux environnementaux du secteur</i> = les participants prennent conscience du fait que les enjeux du secteur sont plus larges que les objectifs de la démarche
2. Quelle dimension ?	<i>Identifier et évaluer le périmètre de chaque enjeu</i> = les participants appréhendent l'environnement dans sa complexité et dans sa relation aux enjeux socio-économiques
3. Quel impact sur la démarche ?	<i>Intégration des enjeux globaux à la démarche environnementale</i> = les salariés formulent des pistes d'actions pour intégrer à la démarche les enjeux qui ne le sont pas et questionner les routines.
4. Quel impact sur le métier ?	<i>Traduction des enjeux dans le quotidien des salariés</i> = les participants prennent conscience du fait qu'ils ont un rôle à jouer dans la démarche (implication active / passage à l'acte)

Tableau 59. Les quatre ateliers du séminaire appropriatif et leurs objectifs respectifs

³³⁹ Le principe de ce séminaire a déjà été défini lors de recherches-actions que nous avons menées durant l'année 2012, au sein de deux entreprises aquitaines du logement social.

Ce dispositif a pour finalité de permettre aux salariés d'être à la fois acteurs et co-auteurs de la démarche. Sa contribution au processus appropriatif sera d'autant plus importante que l'organisation en général (et les animateurs de la démarche en particulier) saura entretenir la dynamique participative ainsi créée. Elle devra par exemple s'assurer que les suggestions émises par les participants sont *a minima* entendues (à défaut d'être jugées opportunes ou réalistes).

Les phases 3 et 4 du séminaire contribuent à entraîner les salariés dans une logique d'implication active, en incitant ces derniers à questionner les routines et à inscrire les enjeux de la démarche dans leur quotidien professionnel (CM2 et CM3). Elle implique que le séminaire soit organisé par métier ou par secteur (produits frais, boucherie...).

Nous sommes conscient du fait que ce dispositif peut s'avérer lourd à mettre en œuvre, au vu du nombre de salariés de chaque magasin. A défaut de pouvoir le dispenser à tous dans un premier temps, nous suggérons de cibler prioritairement les acteurs clés identifiés dans la précédente sous-partie : membres du groupe environnement, managers de rayon et de secteur et direction RH. Ceux-ci jouent en effet un rôle essentiel dans le processus appropriatif, en termes de transmission de valeurs et de connaissances, mais aussi d'incitation des employés. Concernant les deux magasins de notre étude, ces acteurs cibles sont d'autant plus prioritaires qu'ils sont inégalement impliqués dans la démarche environnementale (Cf. Sous-partie précédente). Cette observation est particulièrement vraie pour les managers (Magasin B), certains membres du GE (Magasin B) et la direction RH (plus particulièrement celle du magasin M).

3.2.3.3. Formaliser, évaluer et valoriser les compétences clés

En comparant les résultats de notre enquête (Cf. Sous-partie précédente), nous avons constaté que la démarche environnementale des deux magasins souffrait d'un manque de formalisation, d'évaluation et de valorisation préjudiciable au processus appropriatif. Pour pallier cette carence, nous proposons d'ancrer l'enjeu d'implication active dans la politique RH de l'entreprise.

Il nous semble peu judicieux d'assigner les cinq compétences appropriatives clés au « cahier des charges » de l'ensemble du personnel. En effet, comment imaginer que chaque salarié, quel que soit son niveau de responsabilité et la nature de sa fonction, puisse avoir le même niveau d'implication dans la démarche ? Par ailleurs, il nous semble que l'un des facteurs clés de succès de l'appropriation réside dans la capacité de l'organisation à introduire le changement en limitant les résistances qui l'accompagnent inévitablement. Assénée de la sorte, la formalisation de l'enjeu environnemental serait par trop rupturiste et aurait probablement un effet indésirable et contreproductif sur le comportement des salariés.

Nous préconisons que chaque fiche de poste fasse *a minima* référence à l'écostratégie et la contractualise sous la forme d'une déclaration d'engagement. Celle-ci pourrait être formulée ainsi : « *le salarié s'engage à participer de façon active à la démarche environnementale : en se tenant informé de ses enjeux, objectifs et résultats ; en adoptant un éco-comportement responsable dans le magasin ; en respectant les procédures qu'il a lui-même contribuées à définir et à améliorer ; en incitant ses collègues à faire preuve d'exemplarité en matière d'éco-comportement* ».

Cette proposition de déclaration d'engagement renvoie à des connaissances et à des compétences considérées comme non clés au regard de l'appropriation : « *en se tenant informé [...] objectifs et résultats* » (C1 et C2) ; « *en adoptant un éco-comportement responsable dans l'entreprise* (CO1) ; *en respectant les procédures [...]* » (CO2).

Elle mentionne aussi deux compétences clés : (CR2) savoir inciter les autres à adopter des comportements éco-responsables : « *en incitant ses collègues à faire preuve d'exemplarité en matière d'éco-comportement* » ; (CM3) savoir être force de proposition ; « *[...] procédures qu'il a lui-même contribuées à définir et à améliorer* ».

Par ailleurs, cette déclaration fait implicitement référence aux deux autres compétences métacognitives : dans une logique appropriative, « *en se tenant informé de ses enjeux [...]* » implique d'avoir une vision élargie de l'environnement (CM1) ; selon la même logique, définir et améliorer les procédures suppose de savoir mettre en cause les routines (CM2).

Selon nous, cet objectif de formalisation est indissociable de celui consistant à valoriser, de façon individuelle, l'implication environnementale des salariés. Concernant les deux magasins de notre terrain, nous avons mis en évidence le fait que la prime de progrès, aussi nécessaire soit-elle en termes de motivation collective, ne permettait pas de reconnaître l'engagement personnel dans la démarche. A titre d'illustration, la compétence relationnelle CR1 (« savoir transmettre aux nouveaux arrivants... ») est si peu valorisée par l'organisation que ses détenteurs ne la perçoivent pas comme une compétence nécessaire à la démarche. Une fois ce constat établi, il s'agit de répondre aux deux questions suivantes : comment évaluer les compétences appropriatives clés ? De quelle façon les valoriser ?

(1) S'agissant de la question de l'évaluation, les propositions que nous formulons dans le **tableau 60** soulignent que certaines compétences clés sont plus difficiles à mesurer que d'autres.

	Compétences	Modalités d'évaluation possibles	Niveau de difficulté de l'évaluation
Compétences relationnelles	CR1. Savoir transmettre aux nouveaux arrivants	Nombre de nouveaux arrivants pris en charge ≠ Quid du contenu de la « transmission » ?	Elevé
	CR2. Savoir inciter les autres à adopter des comportements éco-responsables	Observation <i>in situ</i> (assumée par les managers) ?	Très élevé
Compétences métacognitives	CM1. Avoir une vision élargie de l'environnement	Nature des initiatives prises par le salarié pour contribuer à optimiser la démarche	Faible
	CM2. Savoir mettre en cause les routines	Nombre d'initiatives prises par le salarié pour contribuer à optimiser la démarche	
	CM3. Savoir être force de proposition		

Tableau 60. Modalités et difficulté d'évaluation des compétences clés

L'activation par les salariés des compétences CM1, CM2 et CM3 peut être interrogée lors des entretiens annuels conduits par le manager de rayon ou de secteur. L'évaluation de ces compétences implique : de changer le déroulement de l'entretien en ajoutant à la grille d'évaluation les critères identifiés ci-dessus ; d'accompagner les évaluateurs dans l'apprentissage de ce changement. Il nous paraît en revanche plus difficile d'évaluer la compétence CR2 (« savoir inciter les autres... »). Cette dernière est trop informelle pour être mesurée lors de l'entretien annuel (sur quels critères ?). A notre sens, l'unique façon de la détecter chez un salarié est d'avoir l'opportunité de la relever *in situ* (lors d'échanges informels entre collègues par exemple)...

(2) L'enjeu de valorisation des compétences clés est d'autant plus sensible qu'une partie des répondants est *a priori* réticente à toute forme de reconnaissance individuelle (Cf. Précédente sous-partie). Il paraît prudent, avant même d'en définir les modalités (prime individuelle, augmentation de salaire, évolution de carrière...) d'en évaluer les opportunités et les risques (en termes de résistance). Sous réserve d'avoir fait l'objet d'une concertation préalable entre salariés et direction, la politique de valorisation du magasin pourrait revêtir la forme :

- d'une autorisation délivrée au salarié pour intégrer le groupe environnement. Ceci suppose : de rendre sélectives les conditions d'accès à ce groupe (ce qui n'est pas le cas pour le magasin B) ; de rendre attractif et responsabilisant le statut de membre du groupe ;
- d'un soutien matériel et/ou financier aux projets associatifs (environnementaux ou autres) dans lesquels les salariés s'impliquent à titre personnel. Envisagée de la sorte, cette forme de reconnaissance ferait écho à l'effet miroir entre sphères privée et professionnelle identifié ci-dessus.

Transition

Les trois dispositifs que nous proposons couvrent l'ensemble des compétences appropriatives clés identifiées dans la précédente section (Cf. **Tableau 61**)

	Dispositifs appropriatifs		
	1. Evaluer le potentiel d'implication des salariés dès la phase de recrutement	2. Séminaire appropriatif	3. Formaliser, évaluer et valoriser les compétences clés
CR1. Savoir transmettre aux nouveaux arrivants...	X		X
CR2. Savoir inciter les autres à adopter des comportements écoresponsables	X		
CM1. Avoir une vision élargie de l'environnement	X	X	X
CM2. Savoir mettre en cause les routines	X	X	X
CM3. Savoir être force de proposition	X	X	X

Tableau 61. Dispositifs appropriatifs et compétences clés correspondantes

Si ces dispositifs contribuent à créer une « communauté de réflexion et d'action environnementale », ils supposent que les magasins de notre enquête aient l'autonomie suffisante pour les déployer en leur sein - à défaut d'avoir l'influence nécessaire pour les imposer au niveau national. Dans la précédente sous-partie, nous avons souligné que cette marge de manœuvre existait en théorie, mais qu'elle était plus ou moins mise à profit selon le magasin. En d'autres termes, le déploiement de ces dispositifs nécessite de faire preuve d'initiative en réformant les routines organisationnelles définies par l'enseigne. Cet appel à engagement est plus spécifiquement lancé à l'attention du magasin B, dont le rapport au siège est majoritairement vécu comme une relation de dépendance.

3.2.4. Définition de l'appropriation au regard de la théorie l'apprentissage organisationnel

Les précédentes sections nous ont permis de souligner que l'appropriation était fortement contrainte d'un point de vue cognitif. Pour autant, peut-elle être définie au regard de la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978) présentée dans notre revue de littérature ? Pour répondre à cette question, nous avons fondé notre raisonnement sur quatre attributs de l'appropriation.

(1) L'appropriation contribue à inscrire la démarche environnementale dans une dynamique de contestation et d'amélioration des routines (Fillol, 2004 ; Yeo, 2007). Appliquée à notre recherche, cette dynamique renvoie à l'activation et au transfert de compétences relationnelles et métacognitives (Cf. Section 3.2.2).

(2) L'appropriation procède d'un processus de réflexion continue conduisant l'organisation à modifier ses stratégies d'apprentissage (Kristi et *al.*, 2004 ; Bouissou et Brau-Antony, 2005). A l'échelle de notre terrain, ce processus réflexif, centré autour des enjeux d'adhésion et d'implication active, aboutirait au déploiement des trois dispositifs identifiés en section 3.2.3.

(3) L'appropriation suppose de la part de l'organisation d'interagir avec l'extérieur, en vertu du phénomène de négentropie défini par Morin (1977). Dans la précédente sous-partie, nous avons souligné la volonté des deux magasins de notre enquête de s'inscrire dans une dynamique externe³⁴⁰... A titre d'illustration, et au-delà des préconisations précédemment formulées, notre « apport énergétique » s'est exprimé de deux façons : lors de la phase de co-construction de notre problématique, nos interlocuteurs ont identifié l'enjeu d'appropriation comme un facteur clé de succès de la démarche environnementale ; à l'issue de la phase d'entretien, certains répondants ont souligné que l'interaction avec le chercheur leur avait permis de plus et mieux réfléchir à leur engagement dans la démarche.

(4) Au regard des trois précédents arguments, l'appropriation peut être considérée comme une source d'innovation stratégique. Son but n'est pas de créer un avantage compétitif fondé sur le lancement de nouveaux produits et/ou la création de nouveaux process – ces innovations étant facilement imitables et rapidement dépassées selon Hamel (2008). Sa vocation est de contribuer à l'avènement du « salarié-acteur » et au transfert des compétences clés qui le définissent. Les dispositifs qui en découlent ne sont que le moyen pour parvenir à cette fin.

Si le premier attribut renvoie explicitement à la définition de l'apprentissage en double boucle, les trois autres sont l'apanage de l'apprentissage en triple boucle. Il nous est donc difficile d'affirmer que l'appropriation relève de l'une ou de l'autre des deux boucles. Ce constat nous amène à formuler deux hypothèses.

³⁴⁰ Avec plus (magasin M) ou moins (magasin B) de succès...

3.2.4.1. Première hypothèse : l'appropriation ne pourrait être définie en termes de boucle d'apprentissage

Cette hypothèse consiste à prendre acte de l'impossibilité de définir l'appropriation au regard de la théorie de l'apprentissage organisationnel, au motif que certains attributs sont incompatibles (Cf. **Tableau 62**). Si la double boucle caractérise une contestation des routines (attribut 1), elle n'entraîne pas de modification des stratégies d'apprentissage (attribut 2) ni d'innovation stratégique (attribut 4). Le processus réflexif (attribut 2) et l'apport extérieur (attribut 3) interviennent dans un contexte marqué par l'absence de routines (triple boucle) : ils sont donc a priori incompatibles avec l'attribut 1.

Appropriation	Double boucle	Triple boucle
1. Contestation des routines	Oui	Non (<i>Absence de routines</i>)
2. Processus réflexif	Non	Oui (<i>Modification des stratégies d'apprentissage</i>)
3. Dynamique externe	Non	Oui
4. Innovation stratégique	Non	Oui

Tableau 62. Définition de l'appropriation au regard de la double et de la triple boucles d'apprentissage

3.2.4.2. Seconde hypothèse : l'appropriation relèverait d'un apprentissage en double et triple boucles

La seconde hypothèse, que nous privilégions par rapport à la première, consiste à considérer l'appropriation comme une hybridation des double et triple boucles de l'apprentissage (Cf. **Figure 18**).

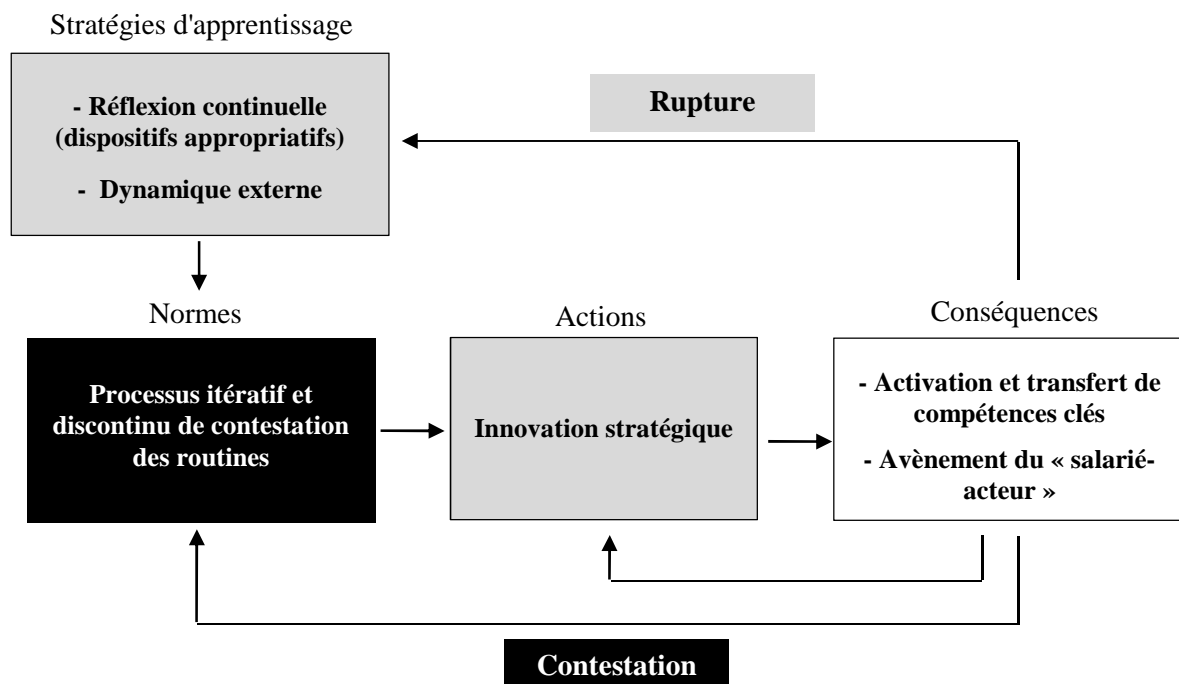


Figure 18. L'appropriation : une hybridation des **double** et **triple** boucles d'apprentissage ?

Deux arguments fondent cette hypothèse.

(1) Si l'appropriation implique une remise en cause des routines (double boucle), elle n'est pas pour autant synonyme d'absence de routine (triple boucle). En d'autres termes, contester les routines ne signifie pas s'en affranchir. Si tel était le cas, l'équilibre entre les trois dimensions de l'appropriation (rationnelle, socio-politique et cognitive) serait rompu au détriment de la première. Les routines, aussi contestables soient-elles, sont « un mal nécessaire » – une condition *sine qua none* de l'appropriation : c'est bien en les questionnant pour les améliorer que les salariés activent des compétences appropriatives clés. Il nous semble que l'appropriation ne puisse s'envisager que sous l'angle d'un processus de contestation itératif et discontinu. Or, l'absence de routines implique une remise en cause permanente... Comment penser que les salariés puissent s'impliquer durablement dans un processus ininterrompu de contestation des routines ? Selon nous, cela serait sous-estimer le risque d'essoufflement et de rejet inhérent à une telle exigence en termes d'implication.

(2) Contester les routines pour les améliorer suppose une modification des stratégies d'apprentissage de l'organisation, *via* l'activation et le transfert de compétences relationnelles et métacognitives. En ce sens, il n'y aurait pas nécessairement d'incompatibilité entre la persistance de routines (double boucle) et un processus réflexif continu (triple boucle).

En dépit des arguments que nous venons d'énoncer en faveur de la seconde hypothèse, nous sommes conscients du fait que celle-ci nécessite d'être vérifiée pour être recevable. Elle devra donc être approfondie et confrontée à d'autres contextes de recherche.

Synthèse générale

Dans une première section, nous avons rappelé l'importance des enjeux d'adhésion et d'implication dans le processus appropriatif et leur contribution à l'émergence du statut de « salarié-acteur ». Nous avons également souligné la complexité et l'ambivalence de la relation adhésion-implication *via* la mise en évidence d'un effet miroir (et pervers) entre sphères privée et professionnelle. Dans une deuxième section, nous avons envisagé l'appropriation comme un processus d'apprentissage. Ce faisant, nous avons identifié quatre catégories de compétences appropriatives. Deux d'entre elles (compétences relationnelles et métacognitives) contribuent directement à l'implication active des salariés. Dans une troisième section, et sur la base du diagnostic réalisé dans la précédente la sous-partie, nous avons proposé trois dispositifs pour activer et transférer dans la durée les compétences relationnelles et métacognitives :

- le premier dispositif, que nous suggérons de déployer durant la phase de recrutement, permet de détecter le potentiel d'implication active des salariés. Dans le même temps, il vise à limiter le risque de disparition inhérent aux compétences clés – qui sont également critiques (c'est-à-dire rares et difficiles à remplacer) ;
- le second dispositif revêt la forme d'un séminaire appropriatif ayant pour objectif d'élargir le champ de connaissance et d'implication des salariés. S'il s'adresse d'abord aux « acteurs principaux » de la démarche environnementale (RH, managers, membres du groupe environnement), il est susceptible de concerner l'ensemble du personnel des magasins ;

- le troisième dispositif permet de formaliser, d'évaluer et de valoriser l'implication active des salariés. S'il nécessite un engagement total de la part des directions RH dans le processus appropriatif (ce qui est loin d'être le cas pour les deux magasins de notre terrain), il suppose également que les acteurs sociaux aient la marge de manœuvre suffisante pour le déployer.

Enfin, au cours de la quatrième et dernière section, nous avons formulé deux hypothèses pour définir l'appropriation au regard de la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978) ;

- la première soulignerait l'impossibilité de lier l'appropriation à la théorie susnommée, ses attributs étant incompatibles au regard des double et triple boucles d'apprentissage.
- la seconde envisagerait l'appropriation relevant simultanément de l'apprentissage en double et en triple boucles. Aussi prometteuse soit-elle, cette proposition d'hybridation reste spéculative et nécessite d'être confirmée.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre travail doctoral, nous souhaitons tout d'abord revenir sur la contribution de celui-ci à l'avancement des connaissances génériques et actionnables sur l'appropriation. Nous précisons ensuite l'influence majeure qu'a exercée notre objet de recherche sur notre façon de chercher. En d'autres termes, nous montrerons en quoi la nature et le déroulement de notre investigation sur l'appropriation s'apparentent à un processus appropriatif. Enfin, considérant que notre travail est plus un commencement qu'un achèvement, nous envisagerons les moyens d'y donner suite.

Apports en termes de connaissances génériques et actionnables

Notre objectif initial était d'étudier en profondeur la notion d'appropriation (ses ressorts théoriques, managériaux et organisationnels) pour mettre en évidence la façon dont elle peut favoriser l'implication environnementale des salariés. Les préconisations formulées au cours de la précédente sous-partie nous permettent d'en proposer une définition synthétique.

L'appropriation est un processus d'incorporation et d'adaptation s'inscrivant dans une triple dimension sociopolitique, rationnelle et cognitive. Appliquée à l'enjeu environnemental et à notre terrain, elle s'apparente à un processus d'apprentissage visant à favoriser l'avènement du statut de « salarié-acteur ». Celui-ci caractérise un individu : engagé dans une dynamique de contestation et d'amélioration des routines ; partie prenante de l'écostratégie de son employeur (au titre d'acteur et de co-auteur).

Conçue comme une représentation arborescente, la **figure 19** propose d'inventorier et de relier les éléments structurants (compétences, dispositifs) de l'appropriation identifiés à l'issue de notre recherche : chaque ramification est symbolisée par un connecteur ; les flèches illustrent la contribution de chaque élément à l'émergence du statut salarié-acteur.

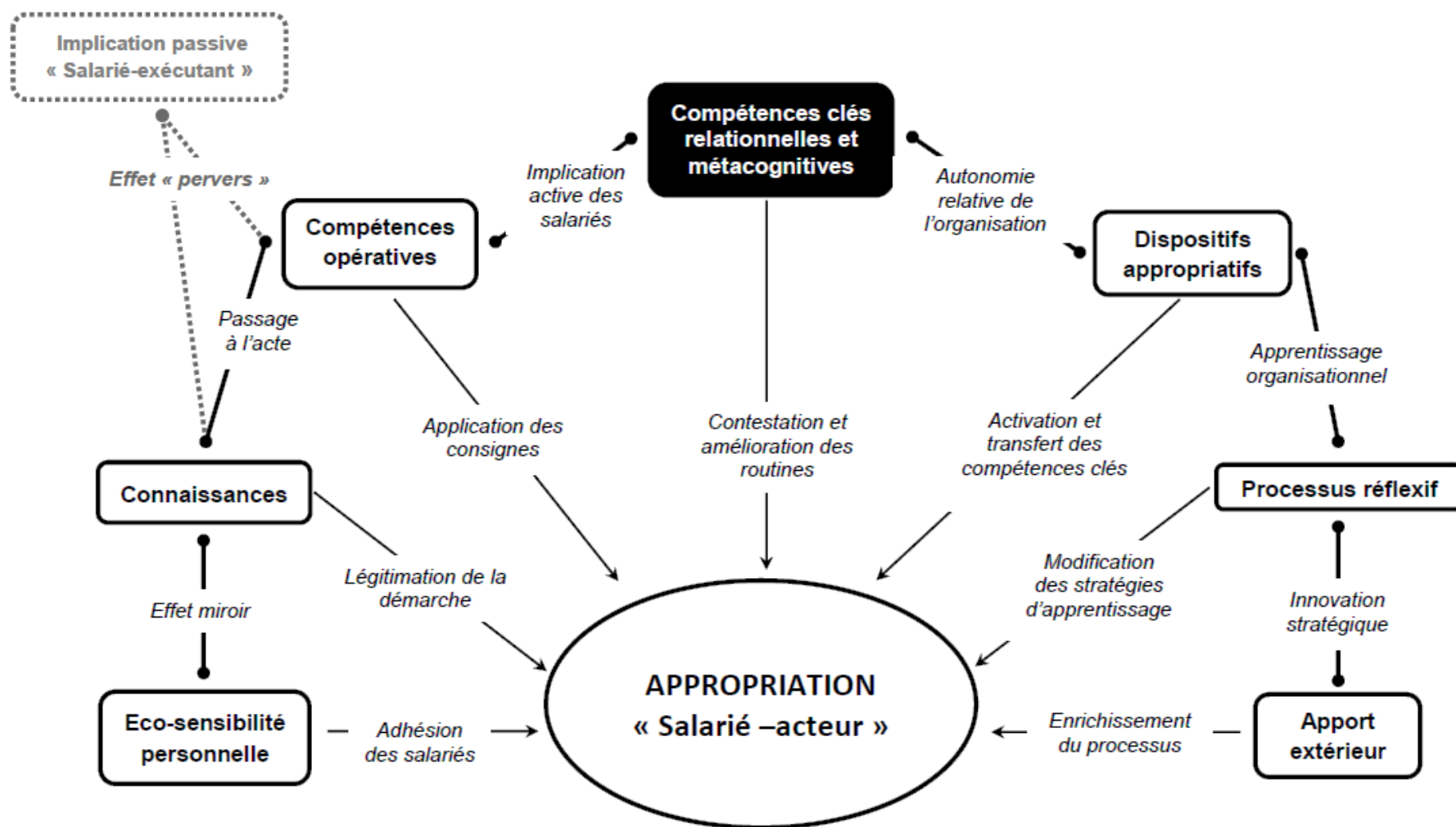


Figure 19. Les éléments structurants de l'appropriation et leur contribution respective au statut de « salarié-acteur »

La **figure 19** renvoie explicitement aux recommandations formulées à l'attention des acteurs sociaux de notre terrain :

- avoir conscience du fait que l'adhésion des salariés se nourrit de leur éco-sensibilité (effet miroir) mais qu'elle ne se traduit pas nécessairement en termes d'implication active. Elle peut générer un comportement de « salarié-exécutant », à l'image de celui de « citoyen-exécutant » (effet pervers) ;
- concevoir l'appropriation comme un processus d'apprentissage de compétences clés et critiques. Sous-évaluer ces dernières génère un dysfonctionnement majeur se traduisant par une implication passive des salariés (« salarié-exécutant »). *A contrario*, les prendre en compte permettrait d'activer un processus de contestation et d'amélioration des routines fondant le statut de « salarié-acteur » ;
- favoriser l'apprentissage des compétences appropriatives clés identifiées au cours de notre recherche : (1) en détectant le potentiel d'implication active des futurs salariés lors de leur entretien de recrutement ; (2) en proposant aux salariés un séminaire appropriatif visant à élargir leur champ de connaissances et d'implication ; (3) en initiant un dispositif visant à formaliser, évaluer et valoriser l'engagement environnemental des salariés.

L'appropriation nécessite d'initier un processus réflexif visant à modifier les stratégies d'apprentissage de l'organisation. Nos résultats et préconisations montrent que la contribution de celle-ci à l'émergence du statut de « salarié-acteur » est essentielle.

Nous proposons de traduire la contribution de l'organisation au processus appropriatif en termes de cinq macrocompétences : (1) savoir mobiliser les acteurs clés dans le processus appropriatif (managers, membres du groupe environnement ; direction RH) ; (2) savoir transférer et activer les compétences appropriatives clés (*via* les trois dispositifs appropriatifs susnommés) ; (3) savoir limiter le risque de disparition des compétences clés (qui sont aussi critiques) ; (4) savoir solliciter les parties prenantes externes (apport extérieur) pour enrichir le processus appropriatif ; (5) savoir faire preuve d'autonomie vis-à-vis de l'enseigne.

Le **tableau 63** propose un diagnostic des deux magasins au regard des cinq macrocompétences susmentionnées.

	Magasin B	Magasin M
Savoir mobiliser les acteurs clés dans le processus appropriatif	- - + Rôle périphérique de la direction RH dans le processus appropriatif - Essoufflement du GE - Managers peu impliqués - animateur de la démarche en difficulté	- + - Direction RH exclue du processus appropriatif + GE dynamique - + Implication des managers non reconnue
Savoir transférer et activer les compétences appropriatives clés	- - Carence de dispositifs appropriatifs	- - Carence de dispositifs appropriatifs
Savoir limiter le risque de disparition des compétences clés	- - L'enjeu n'a pas émergé en cours d'enquête (phase d'entretiens) - Pas de dispositif dédié	- + + Prise de conscience du dirigeant et de l'animateur de la démarche - Pas de dispositif dédié
Savoir solliciter les parties prenantes externes	- + - + Apport externe limité à quelques acteurs	+ + Dynamique externe (apport varié et inscrit dans une logique de responsabilité territoriale)
Savoir faire preuve d'autonomie	- + + Marge de manœuvre existante - Dépendance vis-à-vis de l'enseigne	+ + Marge de manœuvre existante et mise à profit (magasin pilote)

Tableau 63. Diagnostic des magasins au regard des cinq macrocompétences appropriatives

Au-delà des connaissances produites sur l'appropriation, notre recherche a permis d'interroger le périmètre du pilier environnemental de la RSE. En proposant un séminaire appropriatif permettant aux salariés de mieux appréhender sa complexité³⁴² nous postulons que ce dernier ne peut être circonscrit à sa seule dimension écologique.

³⁴² Cf. Sous-section 3.2.3.2 (Précédente sous-partie)

Dans une perspective appropriative, son incidence non seulement économique (en termes de rentabilité) mais aussi sociale (impact sur la société et sur l'organisation) doit être pris en compte. D'un point de vue conceptuel, le périmètre non seulement écologique mais aussi économique et social du pilier environnemental exclut d'envisager le développement durable de façon archipelagique. Ce raisonnement nous amène à considérer, dans une perspective fractale, que la « branche maîtresse » que le pilier environnemental constitue est à l'image de « l'arbre » développement durable. Si cette vision tridimensionnelle de l'enjeu environnemental se vérifiait pour les deux autres piliers économique et social (ce qui reste à mettre en évidence), elle permettrait de formuler la proposition suivante.

A l'instar du développement durable, chacun de ses trois piliers contient une dimension économique, sociale et environnementale. En d'autres termes, il existerait une relation d'enchâssement (ou d'autosimilarité) entre le développement durable et les trois piliers qui le composent (Cf. **Figure 20**).

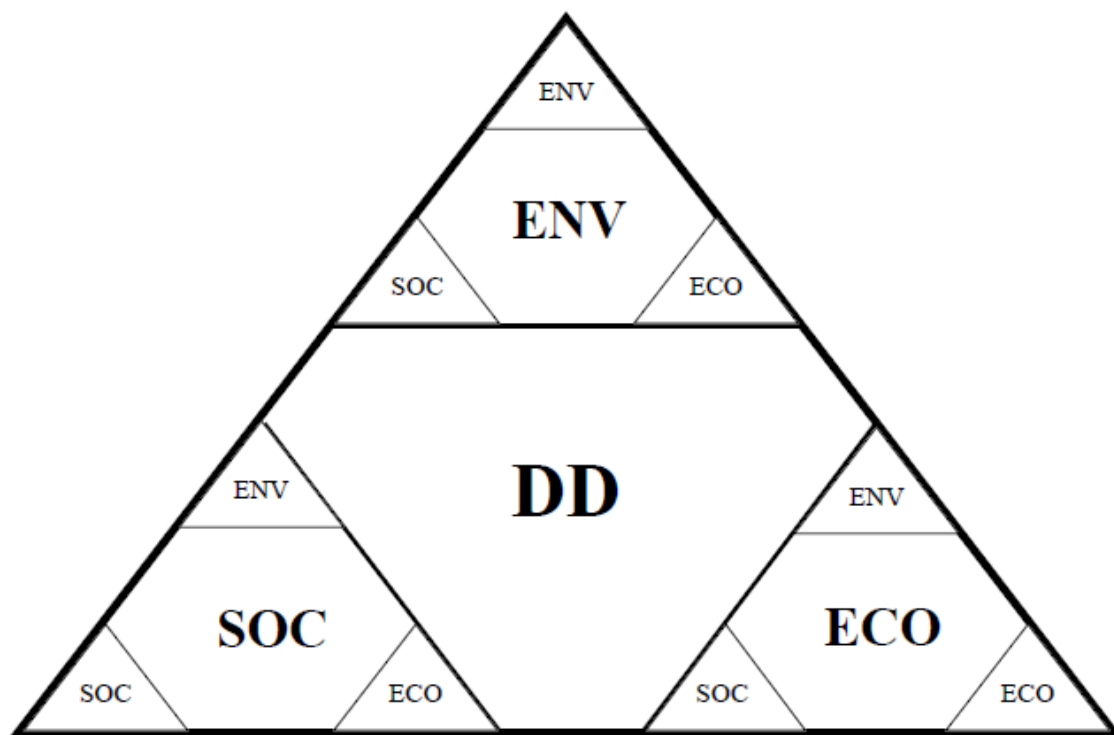


Figure 20. Le DD et ses trois piliers³⁴³ : une relation d'auto-similarité ?

³⁴³ DD = Développement Durable ; ENV = pilier (pilier ou enjeu) environnemental ; ECO = pilier (ou enjeu) économique ; SOC = pilier (ou enjeu) social

Une recherche sur l'appropriation relevant d'un processus appropriatif

En complément de nos préconisations, nous souhaitons revenir sur l'effet miroir produit par notre objet de recherche sur notre apprentissage de la recherche.

Chemin faisant, nos travaux nous sont apparus comme un processus d'assimilation. Il nous a fallu en effet incorporer et respecter les règles (ou routines) *du jeu doctoral* : son cadre épistémologique, ses exigences formelles (sa structure, ses normes bibliographiques...). Dans le même temps, nous avons initié un processus de « contestation » et d'adaptation de certaines de ces règles, rendu nécessaire par le caractère exploratoire de notre recherche et les spécificités de notre terrain. Ce processus réflexif nous a ainsi conduit ;

- à individualiser notre relation aux acteurs sociaux (le cadre de notre intervention étant par nature inédit) :
- à formuler notre propre définition de la recherche-action (en assumant le choix de ne pas choisir entre visées scientifique et transformative)
- à « détourner » un logiciel d'aide à l'analyse qualitative initialement conçu par et pour des sociologues ;
- à initier une réflexion sur la notion de responsabilité sociétale de la recherche en montrant comment celle-ci est organiquement liée aux enjeux d'éthique et de responsabilité de la RSE. A cet égard, le statut de chercheur-acteur que nous revendiquons (Cf. Chapitre 2, section 2.1.4.) n'est-il pas un avatar de celui de salarié-acteur ?

Le **tableau 64** illustre la façon dont nous pensons avoir mobilisé, tout au long de notre recherche, des compétences comparables à celles d'un processus appropriatif.

	Activation dans le cadre de la thèse
Connaissances	<p>Connaissances</p> <p><i>Apprentissage des règles, contraintes et objectifs de l'exercice</i></p>
Compétences opératives	<p>Savoir appliquer les consignes</p> <p><i>Respect et application des règles du jeu doctoral</i></p>
	<p>Savoir adopter un comportement</p> <p><i>Adoption d'un comportement conforme aux attentes de la communauté scientifique</i></p>
Compétences relationnelles	<p>Savoir transmettre</p> <p><i>Rôle appropriatif de l'entretien sur certains répondants</i></p> <p><i>Transfert de connaissances sur l'appropriation (acteurs sociaux, étudiants)</i></p>
	<p>Savoir inciter</p> <p><i>Plaidoyer auprès des acteurs sociaux sur l'importance de l'enjeu appropriatif</i></p> <p><i>Contrats de recherches portant sur l'enjeu appropriatif de la RSE</i></p>
Compétences métacognitives	<p>Avoir une vision élargie</p> <p><i>Analogie entre objet de recherche et processus de recherche</i></p> <p><i>Réflexion éthique sur le rôle de « chercheur-acteur »</i></p>
	<p>Savoir mettre en cause les routines</p> <p><i>Singularité de notre recherche-action (visée transformative <u>et</u> scientifique)</i></p> <p><i>Méthodologie adaptée au contexte de notre recherche</i></p>
	<p>Savoir être force de proposition</p> <p><i>Préconisations génériques et actionnables</i></p> <p><i>Hypothèse d'hybridation entre double et triple boucles d'apprentissage</i></p>

Tableau 64. Compétences appropriatives activées au cours de notre recherche

Notre recherche a également fait appel à deux autres attributs de l'appropriation que sont l'apport externe et l'autonomie relative. D'une part, nous n'aurions pu mener notre thèse à son terme sans le concours et l'apport : de notre directeur et de notre co-directeur de thèse ; de la communauté scientifique (littérature) ; de nos collègues enseignants-chercheurs ; des acteurs sociaux de notre terrain. D'autre part, notre recherche n'aurait pas relevé d'un processus appropriatif si nous nous étions enfermé dans une relation de dépendance vis-à-vis de ces acteurs (comme le magasin B vis-à-vis de l'enseigne).

Perspectives de recherche

Nos travaux, dont nous assumons les résultats et la contribution - aussi perfectible soit-elle – à l'avancement des connaissances sur l'appropriation, constituent plus un commencement qu'un aboutissement. Il nous appartient désormais de creuser plus profondément le sillon de l'appropriation en multipliant les opportunités d'investigation :

- il nous paraît d'abord opportun, sous réserve d'acceptation de la part des acteurs sociaux de notre terrain, d'assurer le suivi des préconisations que nous avons formulées. Cela nous permettra de vérifier dans le temps leur pertinence ;
- parallèlement, les recherches que nous menons au sein de deux entreprises du logement social, bien que centrées sur l'appropriation de la RSE en général, sont de nature à alimenter notre réflexion ;
- un projet de recherche-action ayant pour objet d'étudier les usages de l'eau de milieu hospitalier (et l'appropriation de l'enjeu hydrique par le personnel soignant) devrait être lancé au second semestre 2013 ;
- enfin, nous souhaiterions appliquer notre objet de recherche à notre contexte professionnel – un établissement d'enseignement supérieur. Ses enjeux sectoriels RSE comme la spécificité de ses parties prenantes ubiquistes (étudiants, entreprises) en font un terrain d'investigation privilégié en matière d'appropriation.

Ces perspectives constituent autant d'opportunités de recherche qui nous conduiront - processus appropriatif oblige, à remettre en cause les résultats de notre travail doctoral. Plus précisément, ces opportunités pourraient nous permettre : d'enrichir la définition de notre objet de recherche en identifiant notamment d'autres compétences et dispositifs appropriatifs ; de vérifier les deux hypothèses formulées à l'issue de notre phase d'interprétation des résultats. La première hypothèse propose de définir l'appropriation au regard de la théorie de l'apprentissage organisationnel en suggérant une hybridation entre double et tripe boucles. La seconde hypothèse concerne la relation d'autosimilarité entre le développement durable et ses trois piliers.

BIBLIOGRAPHIE

ACKERMAN R., *The Social Challenge to Business*, Cambridge, Harvard University Press, 1975

ACKERMAN R. & BAUER R., *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*, Reston, Reston Publishing, 1976

ACQUIER, A., GOND J.-P. et IGALENS J., Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion, *Cahiers du Centre de Recherche en Gestion*, 2005, Université de Toulouse, n°1/ 166

ACQUIER A. et AGGERI F., Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue Française de Gestion*, 2008, n°180, p. 131-157

ACQUIER A., Du développement durable au développement rentable : chronique de la marginalisation d'une démarche de développement durable dans une grande entreprise, *Gérer & Comprendre*, 2009, n°98, décembre, p. 38-50

ADEME, Le secteur de la distribution en France. Des impacts environnementaux multiples et des marges de progrès bien spécifiques, *Stratégie et Etudes*, 2008, n°12

AKONO D. et FERNANDES V., Impacts du développement durable sur les organisations logistiques, *Revue Management & Avenir*, 2008, n°26, p. 241-255

ALAMI S., DESJEUX D. et GARABUAU-MOUSSAOUI I., *Les méthodes qualitatives*, Paris, Presses Universitaires de France, 2009

ALBALADEJO C. et CASABIANCA F., *La recherche action : ambitions, pratiques, débats*, Versailles, Editions Quae, 1997a

ALBALADEJO C. et CASABIANCA F., Eléments pour un débat autour des pratiques de recherche-action, *Etudes et Recherches sur les Systèmes agraires et le Développement*, 1997b, n°30, p. 127-149

ALLARD-POESI F. et PERRET V., Les représentations du problème dans la recherche-action : définitions et illustration au travers de l'élaboration d'un projet stratégique, in *Cahier de recherche du CERMAT*, 2004, IAE Tours, n°117, p. 135-156

- AMBEC S. et LANOIE P., When and why does it pay to be green? *Cahier de recherche n° IEA-07-04*, 2007, HEC Montréal, 40 pages
- ANADON M. et LORRAINE SAVOIE Z., L'analyse qualitative des données *Recherches qualitatives*, 2009, vol. 28, p. 1-7
- ANDRE J.-M., HUSSER J., BARBAT G. et LESPINET-NAJIB V., Le rapport de développement durable des entreprises françaises : quelles perspectives pour les parties prenantes ?, *Revue Management & Avenir*, 2011, n°48, p. 37-56
- ARBOUCHE M., Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus, *Revue Management & Avenir*, 2008, n° 20, p. 115-128
- ARGYRIS C. & SCHON D. A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison Wesley, 1978
- ARGYRIS C. & SCHON D.A., Participatory Action Research and Action Science Compared: A Commentary, *American Behavioral Scientist*, 1989, vol. 32, n°5, p. 612-623
- ARGYRIS C. et SCHÖN D. A., *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Traduction de la 1^{ère} édition américaine de 1978, Paris, De Boeck Université, 2002
- ARGYRIS C., PUTMAN R. & MCLAIN SMITH S., *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985
- ARROW K. J., The economic implications of learning by doing, *Review of Economic Studies*, 1962, vol. 29, n°3, p. 155-173
- ASSELINÉAU A. et PIRE-LECHALARD P., Le Développement durable : une voie de rupture stratégique ? *Revue Management & Avenir*, 2009, n°26, p. 280-299
- AUDET M., Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement ?, *Gestion*, 2004, vol. 34, p. 55-63
- AVENIER M.-J., *Implications épistémiques et méthodologiques des différences fondamentales entre les principaux paradigmes épistémologiques constructivistes*, Cahier de recherche n°2009-02 E4, Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion, Grenoble, 33 p., 2009

BADRAN J., *La présentation des exigences de profitabilité, de responsabilité sociale et de leur articulation dans les messages des dirigeants : Le cas Carrefour*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-est, Ecole Doctorale Organisations, Marchés, Institutions, 2011, 394 p., disponible à l'adresse suivante : http://tel.archivesouvertes.fr/docs/00/66/25/02/PDF/BADRAN_2011.pdf

BARACCHINI P., *Guide à la mise en place d'un management environnemental en entreprise selon ISO 14001*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2007

BARBAT G., Quelques réflexions autour du lien Compétences - Développement Durable et de son impact sur le management de l'entreprise, *Revue Internationale de Projectique*, 2009, n°3, p. 111-120

BARBAT G. et LARRASQUET J.-M., *Quels processus d'appropriation organisationnelle face au défi environnemental de la RSE ? L'exemple de la grande distribution*, Actes de la XVII^{ème} conférence internationale de Projectique, ESTIA, Bidart, 20-21 octobre 2011

BARBAT G., BOIGEY P. et JEHAN I., Triple-loop learning: theoretical framework, methodology & an illustration based on an example from the railway sector, *Revue Internationale de Projectique*, 2011, n°8, vol.2, p. 129-141

BARBAT G., BRESSOLLES G. et ANDRE J.-M., Quel cadre d'analyse pour les démarches environnementales de la grande distribution ?, *Revue Française de Gestion*, 2012, n° 225, p.13-26

BARET P., *Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ?*, Actes de la XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, disponible à l'adresse suivante : http://www.aims2007.uqam.ca/actes-de-laconference/communications/baretp424/at_download/article.pdf

BARET P., Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale, *Revue Management & Avenir*, 2009, n° 29, p. 242-257

BARET P. et PETIT F., L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : un cheminement structuré ? *Revue Management & Avenir*, 2010, n° 33, p. 96-115

BARNEY J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 1991, vol. 17 n° 1, p. 99-120

BEAUD S. et WEBER F., *Guide de l'enquête de terrain*. Paris, La Découverte, 2003

BENTO L., De la CSR-Corporate Social Responsibility à la RSO-Responsabilité Sociale des Organisations. Quelques apports à la réflexion, *Revue Management & Avenir*, 2009, n° 23 p. 73-82

BERGADAA M., Évolution de l'épistémé économique et sociale : proposition d'un cadre de morale, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketer, *Recherche et Applications en Marketing*, 2004, vol. 19, n° 1, p. 55-72

BERLAND N. et LOISON M.-C., « Responsible Care » et management durable : comportement volontaire ou réaction adaptative ? Généalogie et pratiques dans l'industrie chimique, Actes du 26^{ème} Congrès de l'AFC – Comptabilité et Connaissances, Lille, 12 et 13 mai 2005

BERRY J.-B., *Innovation et marchés de la grande distribution*, in *Le Commerce en France*, INSEE, 2006

BINNINGER A.-S. et NALLET E., Développement Durable, une analyse comparative des rapports de cinq enseignes alimentaires, *Revue Française du Marketing*, 2009, n° 223, p. 79-91

BLACKMAN D., CONNELLY J. & HENDERSON S., Does Double Loop learning create reliable knowledge? *The Learning Organisation*, 2004, vol. 11, n°1, p. 11-27

BLAIS M. et MARTINEAU S., L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes, *Recherches qualitatives*, 2006, vol. 26, p. 1-18

BLANCHET A. et GOTMAN A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris : Nathan Université, 1992

BOIDIN B. et ZUINDEAU B., Socio-économie de l'environnement et du développement durable : état des lieux et perspectives, *Mondes en développement*, 2006, vol. 3, n° 135, p. 7-37

BOIRAL O., Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience, *Revue française de gestion*, 2005, vol. 31, n°158, p. 163-186

BOIRAL O. et CROTEAU G., *Du développement durable à l'écologie industrielle, ou les métamorphoses d'un concept caméléon*, Actes de la Xe Conférence de l'Association internationale de management stratégique, Québec, 11-13 juin 2001

BOIRAL O. et KABONGO J., Le management des savoirs au service de l'écologie industrielle, *Revue française de gestion*, 2004, vol. 30, n°149, p. 173-191

BON V., Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux, *Revue Management & Avenir*, 2009, n°29, p. 172-190

BONNAUD L. et MARTINAIS E., Des usines à la campagne aux villes industrielles, dans « Dossier 4 : La ville et l'enjeu du Développement Durable, *Revue Développement durable et territoires*, 2005, disponible sur <http://developpementdurable.revues.org/749>

BOUISSOU C. et BRAU-ANTONY S., Réflexivité et pratiques de formation. Regards critiques, *Carrefours de l'éducation*, 2005, n°20, Juillet-décembre, p. 114-122

BOUMRAR J., La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel, *Vie & sciences économiques*, 2010, n° 185-186, p. 13-26

BOUGHERARA D., Economie et environnement. Gestion et environnement : anatomie d'une relation, *Innovations*, 2004, vol. 2, n° 20, p. 217-234

BOUTIGNY E., Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ?, *Revue Management & Avenir*, 2005, n° 4, p. 59-69

BRAA J. et al., Networks of Action: Sustainable Health Information Systems Across Developing Countries, *MIS Quarterly*, 2004, vol.28, n° 3, p.337-362

BRABET J., LAVORATA L., MAUREL O. et MORIN S., *Vers une cartographie du champ de la RSE dans la grande distribution*, Communication au 2e Congrès du RIODD, Montpellier, 27 et 28 septembre 2007.

BRANDENBURGER A. & NALEBUFF B.-J., The right game: use game theory to shape strategy, *Harvard Business Review*, 1995, juillet - août, p. 57-71

- BRASSEUR M. et MZABI H.-J., *Implication des salariés, clef de réussite du changement ?*, Actes du 14^{ème} Congrès de l'AGRH, Grenoble, 21-22 novembre 2003, disponible sur : http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des_actes/2003brasseurmezabi020.pdf
- BRUNDTLAND H. (sous la dir. de), *Notre Avenir à Tous*, Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, ONU, 1987
- BUREAU D. et MOUGEOT M., Politique environnementale en économie ouverte, *Revue d'économie politique*, 2005, vol. 115, p. 441-450
- BULOW J., An Economic Theory of Planned Obsolescence, *The Quarterly Journal of Economics*, 1986, vol. 4, n° 101, p. 729-749
- CALISTI B. et KAROLEWICZ F., *Ressources Humaines et Développement Durable, une autre vision de la performance*, Paris, Editions d'Organisation, 2005
- CAPGRAS J.-B. et al., La recherche-intervention entre diachronie et synchronie : Heuristique pour une approche alternative, *Revue Internationale de Projectique*, 2011, n°8, p. 157-168
- CARROLL A., Three-dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, 1979, vol. 4, n° 4, p. 497-505
- CARROLL A., *Business and Society, Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, South-Western Publishing Co, 1989
- CARROLL A. & NÄSI J., Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference, *Business Ethics: A European Review*, 1997, vol. 6, n° 1, p. 46-51
- CARON M.-A. et CHO CHARLES H., Positions des organisations face à la gestion et à la communication environnementales, *Gestion*, 2009, vol. 34, p. 59-66
- CARTON S. et al., Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative, *Revue Management & Avenir*, 2006, n° 9, p. 159-179
- CARSON R., *Silent Spring*, Boston, Houghton Mifflin, 1962
- CASSEL C. & SYMON G., *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, London, Sage Publications, 2004

CHAPUY P., Entreprises et développement durable : prospective stratégique des enjeux environnementaux, *Cahiers du LIPSOR*, 2003, n° 5, 75 pages

CHARREAUX G., La théorie positive de l'agence : positionnement et apports, *Revue d'économie industrielle*, 2000, vol. 92, p. 193-214

CLARET N. et al., Quand l'évaluation constitue un objet d'apprentissage significatif pour l'entreprise innovante en création, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006, vol. 3, n°219, p. 45-55

CLARKSON M., A Stakeholder Framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, n° 1, p. 92-117

CLAVERIE B., SALLABERRY J.-C. et TRINQUECOSTE J.-F. (sous la dir. de), *Management et Cognition. Pilotage des organisations : questions de représentations*, Paris, L'Harmattan, 2010

CLEM A., Kurt Lewin and the origins of Action Research, *Educational Action Research*, 1993, vol.1, n°1, p. 7-24

COMMISSION EUROPEENNE, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert, Direction Générale de l'Emploi et des Affaires Sociales, 2001

COULEAU-DUPONT A., Le processus d'appropriation du référentiel IAS/IFRS : une analyse des pratiques organisationnelles, dans *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, Université de Nice-Sophia Antipolis-Laboratoire GREDEG, UMR CNRS 6227, 2010, 21 pages, disponible sur : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00477757/>

COULEAU-DUPONT A., Le processus d'appropriation du référentiel IAS/IFRS et de ses évolutions : une analyse des pratiques organisationnelles, dans *Comptabilités, économie et société*, Université de Nice-Sophia Antipolis - Laboratoire GREDEG UMR CNRS 6227, 2011, 23 pages, disponible sur : <http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/64/68/64/PDF/Couleau.pdf>

CUMMINGS T.G. & WORLEY C.G., *Organization Development and Change*, 8ème édition, St. Paul, South Western Educational Publishing, 2005

DAGNINO G.-B., La dynamique des stratégies de coopération, *Revue française de gestion*, 2007, vol. 33, n° 176, p. 87-98

DAMAK AYADI S., *La théorie des parties prenantes : Théorie empirique ou théorie normative ?* Actes du 24^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvain, 22-23 mai 2003

DAUDE B. et NOËL C., La Responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité, *Revue Management & Avenir*, 2006, n°10, p 39-56

DAUMAS J.-C., Consommation de masse et grande distribution : une révolution permanente (1957-2005), *Revue d'Histoire*, 2006, n° 91, p. 55-76

DAUMAS J.- C. et MIOCHE P., Histoire des entreprises et environnement : une frontière pour la recherche, *Entreprises et histoire*, 2004, vol. 1, n° 35, p. 69-88

DAVID A., *La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?*, Communication à la 9^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai 2000, 22 p.

DAVISON R, MARTINSONS M. & KOCK N., Principles of canonical action research, *Information Systems Journal*, 2004, n°14, p. 65-86

DE LA VILLE V. et MOUNOUD E., *Au-delà du discours : les «arts de faire », dans la fabrication de la stratégie. Proposition d'un cadre conceptuel*, Actes de la 13^{ème} Conférence de l'AIMS, Le Havre, 2-4 juin 2004

DE LA VILLE V. et DREVETON B., Responsabilité sociale de l'entreprise et responsabilité du chercheur en gestion : essai de mise en abyme à propos de la consommation enfantine, *Revue de l'organisation responsable*, 2010, vol. 5, p. 15-30

DE VAUJANY F.-X. (sous la coord.), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Paris, Editions EMS, 2005

DE VAUJANY F.-X., Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Revue Management & Avenir*, 2006, n° 9, p. 109-126

DE WOOT P., *Responsabilité sociale de l'entreprise : faut-il enchaîner Prométhée*, Paris, Economica, 2004

DECHAMP G. et *al.*, Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture, *Revue Management & Avenir*, 2006, n° 9, p. 181-200

DELIGNE C., *Histoire longue et prospective environnementale. Le cas d'une rivière périurbaine (Maelbeek, région bruxelloise)*, dans LEVEAU P. et BURNOUF J., *Fleuves et marais, une histoire au croisement de la nature et de la culture. Sociétés préindustrielles et milieux fluviaux, lacustres et palustres : pratiques sociales et hydrosystèmes*, Paris, Les éditions du Cths, 2004

DIOUX J. et DUPUIS M. (2009), *La distribution : Stratégies des réseaux et management des enseignes*, 2ème édition, Pearson, 2009

DODGSON M., Organizational learning: a review of some literatures, *Organization Studies*, 1993, vol. 14, n°3, p. 375-394

DONALDSON T. & PRESTON L. E., The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, n° 1, p. 65-91

DONTENWILL E., Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ?, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 2005, n° 211-212, p. 86-87

DUBAN F., L'écologisme américain : des mythes fondateurs de la nation aux aspirations planétaires, *Hérodote*, 2001, n°100, p. 55-86

DUBOULOY M. et HARRIBEY L., Managers globalement responsables : pour une approche transdisciplinaire, *Finance & the Common Good / Bien Commun*, 2008, n° 30, p. 50-57

DUPRIEZ P. et VAN DER LINDEN B., *Des autoroutes de la recherche aux chemins escarpés de la découverte. Une démarche abductive pour aborder la dimension culturelle du management*, Communication au Séminaire des doctorants organisé par le Laboratoire Prospective, Stratégie et Développement Durable et par le réseau de chercheurs de l'AUF, Analyse économique et développement (AED), Hammamet, 15 – 17 juin 2009

EASTERBY-SMITH M., Disciplines of organizational learning: contributions and critiques, *Human Relations*, 1997, vol. 50, n°9, p. 1085-1113

EBERHARD-HARRIBEY L., DURRIEU F. et BARBAT G., Panorama 2007 de la sensibilité des entreprises au développement durable et à la responsabilité sociétale : Recherche–Action, *Cahier de recherche CEREBEM*, 2007, n°118-07, 59 pages

EDEN C. & HUXHAM C. *Action Research for the study of organisations*, dans Clegg S. et al., (sous la direction de), *The handbook of organisation studies*, London, Sage Publications, 1999

EDMONDSON A. & MOINGEON B., From organizational learning to the learning organization, *Management learning*, 1998, vol. 29, Issue 1, p. 5-20

ELINE N., Apprentissage organisationnel et développement durable, La norme AB en PME, *Revue française de gestion*, 2004, vol. 30, n° 149, p. 153-172

ELINE N., La stratégie environnementale favorise-t-elle l'implication des salariés de la PME ? Le cas de la normalisation AB de la PME agroalimentaire, *Revue Management & Avenir*, 2009, n° 30, p. 13-29

ENGESTRÖM Y., *Learning by Expanding: An Activity. Theoretical Approach to Developmental Research*, Helsinki, Orienta- Konsultit, 1987

ERMINE J., CHAILLOT M., BIGEON P., CHARRETON B. et MALAVIEILLE D., MKSM: Méthode pour la gestion des connaissances, *Ingénierie des systèmes d'information*, 1996, vol. 4, n° 4, p. 541-575

EVARD Y. et al., *Market, Etudes et recherche en marketing*, Paris, Dunod, 2000

FELDMAN M. S. et PENTLAND B. T., Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, *Administrative Science Quarterly*, 2003, vol. 48, n° 1, p. 94-118

FERGUS A. H. T. and ROWNEY J. I. A., Sustainable Development: Lost Meaning and Opportunity? *Journal of Business Ethics*, 2005, n° 60, p. 17-27

FIELDING N. & LEE R., *Computer Analysis and Qualitative Research*, London, Sage publications, 1998

- FIGUEIREDO Y., Aux sources du débat écologique contemporain : l'expérience américaine, *Revue française d'études américaines*, 2006, vol. 3, n° 109, p. 69-82
- FILLOL C., Apprentissage et systémique. Une perspective intégrée, *Revue française de gestion*, 2004, vol. 30, n° 149, p. 33-49
- FILLOL C., *Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : Une étude de cas chez EDF*, Actes de la XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, 13-16 juin 2006, p. 1-24
- FOUCAULT M., *Qu'est-ce que la critique ?*, 1978, publié dans *Qu'est-ce que la critique ? Critique et Aufklärung*, Bulletin de la société française de philosophie, n°2, avril-juin 1990
- FREEMAN R.E., *Strategic management, a stakeholder approach*, Marshfield, Pitman Publishing Inc., 1984
- FREEMAN R.E., The Stakeholder Approach Revisited, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, vol. 5, n° 3, 2004, p. 228–241
- FRESSOZ J.- B., Écologies marxistes et écologies de la modernité, *Mouvements*, 2011, n° 66, p. 155-159
- FREYSSINET-DOMINGEON J., *Méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris, coll. AES, Montchrestien, 1997
- FRIEDMAN A.L. et MILES S., Developing stakeholder theory, *Journal of Management Study*, 2002, vol. 39, n°1, p. 1-21
- GABRIEL P., La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable, *Revue Management & Avenir*, 2009, n° 29, p. 155-171
- GALLEZ C. et MORONCINI A., *Le manager et l'environnement : outils d'aide à la décision stratégique et opérationnelle*, Lausanne, Presses Polytechniques et universitaires romandes, 2003
- GAVARD-PERRET M.-L. et al., *Méthodologie de la Recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education, 2008
- GENDRON C., Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale, *Cahiers du CRISES*, 2000, Collection Working Papers, n°4

GILBERT L., Going the distance: closeness in qualitative data analysis software, *International Journal of Social research Methodology*, 2002, vol. 5, n° 3, p. 215-228

GIRIN J., *L'objectivation des données subjectives. Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive*, Actes du Colloque FNEGE-ISEOR, Paris, 18 et 19 novembre 1986, p. 170-186

GIURGEA C.E., *L'héritage de Pavlov*, Wavre (Belgique), Mardaga Editions, 1997

GLOBALLY RESPONSIBLE LEADERSHIP INITIATIVE (collective work), *Globally Responsible Leadership Initiative, a call for engagement*, EFMD editions, 2005

GODELIER E., La culture d'entreprise, source de pérennité ou source d'inertie ?, *Revue française de gestion*, 2009, vol. 35, n° 192, p. 95-111

GOND J.-P. et MULLENBACH-SERVAYRE A., Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2003, n°205, p. 93-116

GOSSELIN F. et *al.*, Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique, *Gestion*, 2010, vol. 35, n° 4, p. 36-46

GRADUS R. & SMULLDERS S., The trade-off between environmental care and long-term growth: pollution in three prototype growth models, *Journal of Economics*, 1993, vol. LVIII, n° 1, p. 25-51

GRANOVETTER M., Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 1985, vol.3, n°91, p. 481-510

GRANDVAL S. et SOPARNOT R., Le développement durable comme stratégie de rupture : une approche par la chaîne de valeur intersectorielle, *Revue Management & Avenir*, 2005, n° 5, p. 7-26

GRAVEL N., Pour un développement durable des savoirs : l'approche collaborative d'une communauté de pratique au service de l'apprentissage organisationnel, *Télescope*, 2010, vol. 16, n° 1, p. 168-192

GRIMAND A., Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation, *Revue Management & Avenir*, 2006, n° 9, p. 141-157

GRIMAND A. et VANDANGEON - DERUMEZ I., *Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines*, Actes du XXIème congrès AGRH, Rennes / Saint Malo, 17-19 novembre 2010, disponibles sur : <http://www.reims-ms.fr/agrh/03-publications/01-actes-congres.html>

HABHAB-RAVE S., *Les dirigeants face à l'environnement : comment réconcilier environnement naturel et opportunités stratégiques*, Actes du 5^{ème} Congrès de l'ADERSE, Grenoble, 10-11 janvier 2008, 19 pages, disponible sur : http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%202.3/

HAMEL G., *La fin du management*, traduction française, Paris, Editions Vuibert, 2008

HATCHUEL A., Les savoirs de l'intervention en entreprise, *Entreprise et Histoire*, 1994, n° 7, p. 59-75

HATCHUEL A., Connaissances, modèles d'interaction et rationalisation, *Revue d'économie industrielle*, 1999, n° 88, p. 187-209

HAUSMANN R. & RODRIK D. (2002), Economic Development as a Self-Discovery, *NBER*, 2002, working paper n° 8952

HOMMEL T., Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle, *Entreprises et histoire*, 2006, vol. 4, n° 45, p. 20-38

HUBER G.-P., Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 1991, vol. 2, n°1, p. 88-115

HULL C.L., *Principles of behavior: an introduction to behavior theory*, Oxford, Appleton-Century, 1943

HULT M. & LENNUNG S., Towards a definition of action research: a note and a bibliography, *Journal of Management Studies*, 1980, vol. 17, p. 241-50

JAYARATNA N. & WOOD B., Every Innovation is a New Thing but not Every New Thing is an Innovation, *Revue Internationale de Projectique*, 2008, n° 0, p. 13-25

JEGOU A., Les origines du développement durable, *L'Information géographique*, 2007, vol. 71, p. 19-28

- JENSEN M. C. et MECKLING W. H., Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 1976, vol. 3, n° 4, p. 305-360
- JENSEN P.E., A Contextual Theory of Learning and the Learning Organization, *Knowledge and Process Management*, 2005, vol. 12, n° 1, p. 53-64
- JOHNSON G. & SHOLES H., *Stratégique*, deuxième édition, Paris, Pearson Education, 2002
- JONAS H., *Le principe de responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Flammarion, 1990
- JONES S., The Analysis of depth interviews, dans WALKER R. *Applied Qualitative Research*, Aldershot, Gower, 1985
- JOUISSON E., *L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise. Recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV, 2008
- JOUISSON-LAFFITTE E., La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2009, vol 8, n°1, p. 1-35
- KECHAD R. et MARCOTTE J.-F., Pour une approche pluridisciplinaire dans la recherche et la gestion du développement durable, *Esprit Critique*, 2005, vol. 7, n°1, p. 2-13
- KIM D.H., The link between individual learning and organizational learning, *Sloan Management review*, 1993, vol. 35, n° 1, p. 37-50
- KLARSFELD A. et DELPUECH C., La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle, *Revue de l'organisation responsable*, 2008, vol. 3, p. 53-64
- KËNIG G., L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue française de gestion*, 1994, n° 97, p. 76-83
- KËNIG G., *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan, 1996
- KËNIG G., Pour une conception infirmationniste de la recherche-action diagnostique, *Management International*, 1997, vol. 2, n°1, p.27-35

KENIG G., L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue française de gestion*, 2006, vol. 32, n° 160, p. 293-306

KRUPICKA A. et DREVETON B., Le Développement Durable : Une problématique de gestion ?, *Actes de la XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 2005, 32 p., disponible sur : <http://www.strategie-aims.com>

KRISTI Y, DILLARD J. & ROGERS R., Beyond Agency and Structure: Triple-Loop Learning, *Journal of Business Ethics*, 2004, n° 51, p. 229-243

KRUPICKA A. et DREVETON B., Le Développement Durable : Une problématique de gestion ?, *Actes de la XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 2005, 32 p., disponible sur : <http://www.strategie-aims.com>

LADO A., BOYD N.G. & HANLON S.C., Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model, *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, n° 1, p. 110-141

LAI K.H., CHENG T.C.E. & TANG A.K.Y., Green retailing: factors for success, *California Management Review*, 2010, vol. 52, n°2, p. 6-31

LALLE B., Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion : le statut expérimenté de chercheur-acteur, *Revue française de gestion*, 2004, vol. 31, n° 158, p. 45-65

LAMBERT G. et OUEDRAOGO N., Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise, *Revue française de gestion*, 2010, vol. 36, n° 201, p. 65-85

LANKOSKI L., *Environmental and Economic Performance: The Basic Links*, in Schaltegger S. & Wagner M., *Managing the Business Case for Sustainability*, Sheffield, Greenleaf Publishing, 2006

LARRASQUET J.-M., *L'entreprise à l'épreuve du complexe : contribution à la recherche de sens*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin, Lyon 3, 1997

LARRASQUET J.-M., FRANCHISTEGUY I. et RODRIGUEZ MAÑALICH E., La formation-action : une modalité d'apprentissage individuel et collectif, substrat de la transformation organisationnelle des entreprises. Eléments pour un transfert méthodologique, *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 2003, vol. 2, n° 1, p. 53 - 63

- LARRASQUET J.-M., CLAVERANNE J.-P., GRELLIER H. et UGARTE L., Consultance, recherche et responsabilité sociale. Quelques réflexions éthiques, épistémologiques et méthodologiques, *Revue Internationale de Projectique*, 2008, n° 0, p. 27-39
- LATOUCHE S., *Survivre au développement*, Paris, Éditions Mille et une Nuits, 2004
- LAURIOL J., Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine, *Revue française de gestion*, 2004, vol. 30, n°152, p. 137-150
- LE BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives : la compétence n'est plus ce qu'elle était*, Paris, Editions d'Organisation, 2005
- LEBOW V., Price Competition in 1955, *Journal of Retailing*, 1955, vol.31, n°1, p. 5-11
- LEFEVRE M., L'écologisme d'entreprise : inscrire la considération écologique au cœur de la firme ?, *Ecologie & politique*, 2008, vol. 3, n°37, p. 153-163
- LEJEUNE C., Montrer, calculer, explorer, analyser. Ce que l'informatique fait (faire) à l'analyse qualitative, *Recherches Qualitatives*, 2010, vol. 9, p. 15-32
- LEMAIRE P., *Psychologie cognitive*, Paris, Editions De Boeck, 1999
- LEROY F., *L'apprentissage organisationnel, une revue critique de la littérature*, Actes de la VIIème conférence internationale de l'AIMS, Nice, 27-29 mai 1998
- LEVEQUE C., MUXART T., ABBADIE L., WEILL A. et VAN DER LEEUW S., *L'anthroposystème : entité structurelle et fonctionnelle des interactions sociétés - milieux*, dans LEVEQUE C. et VAN DER LEEUW S., *Quelles natures voulons-nous ? Pour une approche socio-écologique du champ de l'environnement*, Paris, Elsevier, Collection environnement, 2003
- LEVITT B. & MARCH J. G., Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 1998, vol. 14, n° 1, p. 319-340
- LEWIN K., Action Research and Minority Problems, *Journal of Social Issues*, 1946, vol. 2, p. 34-46 in Lewin K., *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington: American Psychological Association, 1997, p. 143-152
- LEWIN K., *Field Theory in Social Science*, London, Tavistock, 1952

LHOTELLIER A. ET SAINT-ARNAUD Y., Pour une démarche praxéologique, *Nouvelles pratiques sociales*, 1994, vol. 7, n° 2, p. 93-109.

LIU M., Présentation de la recherche-action : définition, déroulement et résultats, *Revue internationale de Systémique*, 1992, vol.6, n°4, p. 293-311

LIU M., *Fondements et pratiques de la recherche action*, Paris, Editions l'Harmattan, 1997

LORINO P., *L'horreur gestionnaire ? La schizophrénie du discours entrepreneurial*, dans LE ROY F. et MARCHESNAY M. (coord.), *La responsabilité sociale de l'entreprise : mélange en l'honneur du professeur Roland Pérez*, Paris, Éditions Management et Société, 2005

MACK M., L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, *Revue Française de Gestion*, 1995, n° 105, p. 43-48

MALLET C. (2006), *Innovation et mesure de l'appropriation des outils de gestion : proposition d'une démarche de construction d'un tableau de bord*, Actes du colloque « En route vers Lisbonne », Luxembourg, 9 et 10 novembre 2006, disponible sur : [http://www.tudor.lu/cms/lu2020/publishing.nsf/0/B08C6B6257B00520C125720D004C38E1/\\$file/Mallet.pdf](http://www.tudor.lu/cms/lu2020/publishing.nsf/0/B08C6B6257B00520C125720D004C38E1/$file/Mallet.pdf)

MARCH J. G. & SIMON H. A., *Organizations*, New York J. Wiley, 1958

MARECHAL J.- P., Économie et environnement, questions de méthodes et questions de principes, *Écologie et Politique*, 1995, n° 15, p. 23-47

MARTENSSON P. & LEE A.S., Dialogical Action Research at Omega Corporation, *MIS Quaterly*, 2004, vol.28, n°3, p. 507-536

MARTINET A.-C. et REYNAUD E., *Stratégies d'entreprise et écologie*, Paris, Economica, 2004

MARTINET A.-C. et REYNAUD E., Entreprise durable, finance et stratégie, *Revue française de gestion*, 2005, vol. 30, n° 152, p. 121-136

MASSARD-GUILBAUD G., La régulation des nuisances industrielles urbaines (1800-1940), *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 1999, n° 64, p. 53-65

MATAGNE P., Aux origines de l'écologie, *Innovations*, 2003, vol. 2, n° 18, p. 27-42

- MATHIEU A-L. et Soparnot R., Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise, *Revue Management & Avenir*, 2009, n°23, p. 199-217
- MAULEON F. et SILVA F., Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France, *Revue Management & Avenir*, 2009, n° 23, p. 23-35
- MEADOWS D.H., MEADOWS D.L. & JÖRGEN R., *Beyond the Limits. Global Collapse or a Sustainable Future*, London, Earthscan, 1992
- MERCIER M., *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 13-15 juin 2001
- METROT F., L'émergence du Développement Durable dans l'arène organisationnelle : une dynamique de compromis en quête de cohérence, *Gestion 2000*, 2006, vol. 1, p. 113-127
- MEYER J.-P. & ALLEN N.-J., A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1991, vol. 1, p. 61-89
- MILES M. B. et HUBERMANN A. M., *Analyse des données qualitatives*, (Trad. HLADY RISPAL M.) Bruxelles, De Boeck, 2^{ème} édition, 4^{ème} tirage, 2010
- MILL J.S., *Principes d'économie politique* (1848), Paris, Editions Dalloz, 1953
- MILLER D., Configurations revisited, *Strategic Management Journal*, 1996, vol. 17, p. 505-512
- MITCHELL R.-K., AGLE B.-R. & WOOD D.-J., Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the Principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, n° 4, p. 853-886
- MOATI P., *L'avenir de la grande distribution*, éditions Odile Jacob, Paris, 2001
- MOISDON J.C., *Du monde d'existence des outils de gestion*, Paris, Editions Seli Arslan, 1997
- MOON J., Business Social Responsibility: A Source of Social Capital? *Reason in Practice*, 2001, vol. 1, n°3, p. 35-45

- MORIN E., *La nature de la Nature*, Paris, Seuil, 1977
- MORIN A., Critères de scientificité de la recherche-action, *Revue des sciences de l'éducation*, 1985, vol. 11, n° 1, p. 31-49
- MORONCINI A., *Stratégie environnementale des entreprises : contexte, typologie et mise en œuvre*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 1998
- MORROW P.C., Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment, *Academy of Management Review*, 1983, vol. 8, n°3, p. 486-500
- MUCCHIELLI A., Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives, *Recherches Qualitatives*, 2007, n°3, p. 1-27
- MULLENBACH-SERVAYRE A., L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 2007, n° 223, p. 109-120
- NERE J.-J., *Démarche compétences et pratiques managériales*, Paris, Editions Demos, 2005
- NONAKA I., The knowledge creating company, *Harvard Business Review*, 1991, november, p. 96-104
- NONAKA I. et TAKEUCHI H., *La connaissance créatrice*, traduction de la première version américaine, Paris, De Boeck université, 1997
- ORTENBLAD A., On Differences between Organizational Learning and Learning Organization, *The Learning Organization*, 2001, vol. 8, n° 2, p. 125-133
- PASTORELLI I., Quelles pratiques pour une connaissance fondée sur l'action ? Le cas d'une recherche action en contrôle », *Comptabilité Contrôle Audit*, 2000, n° spécial, p. 95-106
- PELLE-CULPIN I., *Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris 9, Dauphine, 1998
- PENROSE E., *The theory of the growth of the firm*, New York, John Wiley & Sons, 1959
- PEREZ R., 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*, 2005, n° 211-212, p. 29-46

PESQUEUX Y. et BIEFNOT Y, *L'éthique des affaires : management par les valeurs et responsabilité sociale*, Paris, Editions d'Organisations, 2002

PESQUEUX Y., *La dualité « savoir – connaissance » en sciences des organisations*, Séminaire de recherche en anthropologie de l'imaginaire, Angers, 2008, disponible sur : <http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/48/00/13/PDF/savoirconnaissancesdesorgAngers2008.pdf>

PHILLIMORE J., Schumpeter, Schumacher and the greening of technology, *Technology Analysis & Strategic Management*, 2001, n°. 13, vol. 1, p. 23-37

PIAGET J., *Biologie et connaissance*, Paris, Gallimard, 1973

PIAGET J., *L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement*, Paris, Presses Universitaires de France, 1975

PIGEYRE F., GILBERT P. et CHARPENTIER M., *Evaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et GRH : Question technique ou enjeu politique ?*, XVI^{ème} Conférence de l'AGRH, Paris, 15-16 Septembre 2005

PITTE J.-R. (sous la dir. de), *Vers des modes de production et de consommation durables*, Groupe IV, Grenelle Environnement, Paris, 2007, disponible sur le site : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapportspublics//074000596/0000.pdf>

PLANE J.M., Considérations sur l'approche ethnométhodologique des organisations, *Revue française de gestion*, 1999, n°123, p. 44-53

PORRAS E., *Le transfert des compétences détenues par des acteurs à partir du cas de la T.B.U. A.R.S. au sein de la Division Aéronautique de THALES*, Thèse de Doctorat en science de gestion, Ecole doctorale S.S.H. 481, IAE CREG / UPPA / ESTIA Recherche, 2009

PORTER M. & VAN DEN LINDE C., Green and competitive: Ending the stalemate, *Harvard Business Review*, 1995, vol. 73, p 120-134

POSTEL N. et ROUSSEAU S., RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions, *M@n@gement*, 2008, vol. 11, p. 137-160

POUSSING N., *Les déterminants de l'adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises*, Actes du Colloque « En route vers Lisbonne », Luxembourg, 4 et 5 décembre 2008

PRAX J., *Le guide du Knowledge Management - Concepts et pratiques du management de la connaissance*, Paris, Dunod, 2000

PROULX S., *Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'études ?*, Actes du congrès national des SIC UNESCO, Paris, 10-13 janvier 2001

RAHNEMA M., *Quand la misère chasse la pauvreté*, Paris, Fayard, 2003

RASOLOFO-DISTLER F., Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes, *Revue Management & Avenir*, 2010, n° 39, p. 65-85

RAUFFLET E. (2003), Les ambiguïtés de la gestion environnementale des entreprises, *Gestion*, 2003, vol. 28, p. 33-40

REIX R., Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 1995, n° 105, p. 17-28

RENAUD A., Promouvoir un management environnemental participatif, *Gestion*, 2011, vol. 36, p. 80-89

RETOUR D., Le DRH de demain face au dossier compétences, *Revue Management & Avenir*, 2005, n° 4, p. 187-200

REYNAUD E. et ROLLET A., *Les compétences centrales environnement comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité*, dans MARTINET A. C. et THIETART R. A. (coord.), *Stratégies : Actualité et Futur de la recherche*, Paris, Editions Vuibert, Collection FNEGE, 2001

REVERDY T., Management environnemental et dynamique d'apprentissage, *Revue française de gestion*, 2005, vol. 31, n°158, p. 187-205

REYNAUD E., *Quand l'environnement devient stratégique ?*, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Carthage, 3-6 juin 2003

RICHARDS L., Qualitative Computing - A methods revolution? *International Journal of Social Research Methodology*, 2002, vol. 5, n° 3, p. 263-276

RODHAIN F., Changer les mots à défaut de soigner les maux ? Critique du développement durable, *Revue française de gestion*, 2007, vol. 33, n° 176, p. 204-209

- RONDEAU A., L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes, *Télescope*, 2008, vol. 14, n° 3, p. 1-13
- RONDEAU A. et BAREIL C., Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ?, *Gestion*, 2009, vol. 34, n°4, p. 64-69
- ROUQUET A., *Quel agir inter-organisationnel ? Une analyse par les outils de gestion. Le cas de la diffusion d'un référentiel communautaire d'évaluation logistique dans l'industrie automobile Française*, 11^{ème} rencontre internationale du GERPISA, Paris, 11-13 juin 2003, disponible sur <http://gerpisa.org/rencontre/11.rencontre/papers/Rouquet.pdf>
- ROY J.-L., De l'usage du deuil dans l'entreprise, *Expansion Management Review*, 1997, septembre, p. 84-93
- ROY P. et YAMI S., Stratégie de rupture dans un oligopole : le cas des salles de cinéma, *Revue française de gestion*, 2006, vol. 32, n° 167, p. 157-181
- ROYER I., La responsabilité des chercheurs en gestion, *Revue française de gestion*, 2011, vol. 37, n° 216, p. 65-73
- SACHS I., *Stratégies de l'écodéveloppement*, Paris, Ed. Economie et Humanisme, 1980
- SASSENOU N., Développement Durable et Responsabilité sociétale de l'entreprise : apport de la théorie économique, *Revue d'économie Financière*, 2006, n° 85, p. 1-14
- SAUL J., *Mort de la Globalisation*, Paris, Payot, 2008
- SAVALL H. et ZARDET V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris, Lavoisier, 1995
- SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : observer l'objet complexe*, Paris, Editions Economica, 2004
- SCHEIN E. H., How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room, *Sloan Management review*, 1993, vol. 34, n° 2, p. 85-92
- SCHÖN D.A., *Educating the Reflective Practitioner*, London, Jossey Bass, 1987
- SEMAL N., Le développement durable est-il l'héritier du mouvement pro-environnement ?, *Esprit Critique*, 2005, vol. 7, n°1, p. 100-115
- SEN A., *L'économie est une science morale*, Paris, La Découverte, 1999

SENI D. A., *Une formulation exacte du concept de l'apprentissage organisationnel*, Actes du VII^{ème} Colloque sur le Management des Capacités Organisationnelles, Université de Sherbrooke, 10-11 mai 2011

SENGE P., *La cinquième discipline* (trad.), Paris, Editions First, 1990

SEVERINO J.-M. et CHARNOZ O., Le développement durable, une exploration, *Études*, 2004, tome 400, p. 611-623

SHARMA N.-T., L'Organisation Durable et ses stakeholders, *Revue française de gestion*, 2001, n° 136, p. 154-167

SHARMA S. & VREDENBURG H., Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities, *Strategic Management Journal*, 1998, vol. 8, n°. 19, p. 729-753

SHANNON C.E. & WEAVER W., *The mathematical theory of communications*, Urbana, The University of Illinois Press, 1949

SIMONETTI F., Le droit européen de l'environnement, *Pouvoirs*, 2008, n° 127, p. 67-85

SINGER P., *Questions d'éthique pratique*, Bayard Editions, 1997

SOLOW R., Technical change and the Aggregate Production Function, *Review of Economics and statistics*, 1957, vol. 39, p. 312-320

SONNTAG A., Les Compétences cachées. L'enseignement linguistique et culturel dans les ESC, *Cahiers de Recherche du Groupe ESC Normandie*, 1996, n° 96-2, 32 pages

SOPARNOT R. et MATHIEU A., *L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences*, Actes du congrès annuel de la Section Comptabilité et la théorie critique contemporaine de l'association des sciences administrative du Canada, Banff, Alberta, 3-6 juin 2006, p. 83-100

SOPARNOT R., Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement, *Revue Management & Avenir*, 2009, n° 28, p. 104-122

STEURER R., LANGER M.-E., KONRAD A. & MARTINUZZI A., Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations, *Journal of Business Ethics*, 2005, n° 61, p. 263-281

- STRINGER E.T., *Action Research – A Handbook for Practitioners*, London, Sage Publications, 1996
- SUCHMAN M.C., Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, p. 571-610
- SUSMAN G. & AND EVERED G., An Assessment of the Scientific Merits of Action Research, *Administrative Science Quarterly*, 1978, vol. 23, n°4, p. 582-603
- TANGUY C., *Apprentissage et innovation dans la firme : la question de la modification des routines organisationnelles*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Rennes 1, 1996
- TARONDEAU J.-C., *Le management des savoirs*, Paris, Presses Universitaires de France, 1998
- TAYLOR F.W., *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Row, 1913
- THEVENET M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons, 1992
- THIETART R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 2007
- TOPIK, *Rapport final Action spécifique n° 199*, CNRS RTP 47, 2004
- TOLMAN E.C., *Purposive behavior in animals and men*, London, Century / Random House, 1932
- TREMBLAY M., CHENEVERT D., SIMARD G., LAPALME M.-È. et DOUCET O., Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail, *Gestion*, 2005, vol. 30, n° 2, p. 69-78
- TCHOTOURIAN I., Aspects environnementaux et sociaux de la R.S.E. et management des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise, *Revue Management & Avenir*, 2006, vol. 4, n° 10, p. 57-77
- UGARTE L., ZALOÑA L., BETI J., CALAZADA I. et ANDUEZA I., *Los trabajadores del conocimiento : redefinición, aportaciones metodológicas y una herramienta de diagnóstico* sur «Empresa digital extendida basada en el conocimiento », Equipe de recherche CONEX, Programme Etortek, 2001 - 2004

- USUNIER J.-C., EASTERBY-SMITH M. et THORPE R., *Introduction à la recherche en gestion*, 2^{ème} édition, Paris, Economica, 2007
- VAN MAANEN J., *Qualitative Methodology*, Londres, Sage, 1983
- VIVIEN F.-D., Jalons pour une histoire de la notion de développement durable, *Mondes en Développement*, 2003, vol. 31, n°121, p.1-21
- WAILLY J.-M., Les installations classées, *Innovations*, 2003, vol. 2, n° 18, p. 167-177
- WATKISS P., *The Validity of Food Miles as an Indicator of Sustainable Development*, DEFRA (Department for Environment, Food and Rural Affairs), UK, 2005.
- WATSON J.B., Psychology as the behaviourist views it, *Psychological Review*, 1913, n°20, p. 158-177
- WEICK K. E. et ROBERTS K. H., Collective mind in organizations: heedful in interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, 1993, n° 38, p. 357-381
- WERNERFELT B., A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 5, n° 2, p. 171-188
- WHYTE W., *Participatory Action Research*, London, Sage Publications, 1991
- WINTER S. G., Survival, selection, and inheritance in evolutionary theories of organization, in SINGH J. V., *Organizational evolution: new directions*, London, Sage Publications, 1990
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, *Stakeholder dialogue: the WBCSD's approach to engagement*, WBCSD Edition, 2001
- YEO RK., The dialectic of problem – based learning in workplace contexts, *Journal of General Management*, 2007, vol. 33, p. 41-56

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	p. 9
INTRODUCTION GENERALE	p. 11
CHAPITRE I. REVUE DE LA LITTERATURE	p. 19
1. Approche généalogique du DD et de la RSE	p. 21
1.1. Le DD, entre rupture et continuité paradigmatique	p. 22
1.1.1. Le développement durable : une interrogation des notions de modernité, de progrès et de développement	p. 23
1.1.2. Le choix d'une croissance qualitative comme levier de développement	p. 25
1.1.3. Le développement durable : une synthèse disjonctive	p. 27
1.2. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en débat	p. 30
1.2.1. Quelle définition contemporaine de la RSE ?	p. 31
1.2.1.1. RSE et durabilité	p. 32
1.2.1.2. Responsabilité et progrès technologique	p. 34
1.2.2. Une approche généalogique de la RSE	p. 35
1.2.2.1. Les origines religieuses de la RSE	p. 35
1.2.2.2. La théorie de la Corporate Social Responsibility (1953)	p. 36
1.2.2.3. La théorie de la Corporate Social Responsiveness (1975)	p. 37
1.2.2.4. La théorie des parties prenantes (1984)	p. 39
2. Origines, enjeux et déploiement stratégique de l'environnement	p. 45
2.1. Histoire et approches contemporaines de l'environnement	p. 46
2.1.1. L'environnement : entre science et conscience	p. 46
2.1.1.1. De l'écologie scientifique...	p. 46
2.1.1.2. ...A la prise de conscience environnementale	p. 48
2.1.2. La relation de l'environnement à l'économique et au social	p. 49
2.2. L'environnement, enjeu stratégique des entreprises	p. 52
2.2.1. Le processus d'intégration de l'enjeu environnemental dans l'entreprise	p. 52
2.2.1.1. Evolution de la réglementation environnementale en France et en Europe	p. 53
2.2.1.2. Les réponses environnementales des entreprises	p. 56
2.2.2. Stratégies et positionnements environnementaux des entreprises	p. 60
2.2.2.1. Le déploiement d'une écostratégie : une opportunité pour l'entreprise ?	p. 61
2.2.2.2. Comportement stratégique des entreprises face à l'enjeu environnemental	p. 63
2.2.2.3. Environnement, positionnement stratégique et innovation	p. 64

3. Fondements théoriques et enjeux de l'appropriation	p. 67
3.1. Les fondements théoriques de l'appropriation	p. 68
3.1.1. Une approche tridimensionnelle de l'appropriation	p. 68
3.1.2. L'appropriation du volet environnemental de la RSE	p. 71
3.1.3. La dimension processuelle de l'appropriation	p. 72
3.1.3.1. Un processus continu et organisé en trois phases	p. 73
3.1.3.2. Un processus fini et organisé en deux périodes	p. 73
3.1.3.3. Les six étapes de l'appropriation d'une écostratégie	p. 75
3.2. Les enjeux managériaux et organisationnels de l'appropriation	p. 77
3.2.1. Appropriation et changement : une relation organique	p. 77
3.2.1.1. L'appropriation ou la capacité à institutionnaliser le changement	p. 78
3.2.1.2. Processus appropriatif et changement culturel	p. 79
3.2.2. Acteurs et facteurs clés de succès du processus appropriatif	p. 80
3.2.2.1. Une direction engagée	p. 81
3.2.2.2. Une équipe projet en lien avec la direction RH	p. 82
3.2.2.3. L'implication du personnel	p. 83
4. L'apprentissage organisationnel (AO), vecteur d'appropriation	p. 87
4.1. Les fondements théoriques de l'apprentissage organisationnel	p. 88
4.1.1. Les théories psychologiques de l'apprentissage individuel	p. 89
4.1.1.1. La théorie behavioriste de l'apprentissage individuel	p. 89
4.1.1.2. La théorie cognitiviste de l'apprentissage individuel	p. 90
4.1.2. Transposition des théories behavioristes et cognitivistes à l'AO	p. 91
4.1.2.1. L'apprentissage organisationnel : un dispositif d'élaboration de routines...	p. 91
4.1.2.2. ... Ou une investigation cognitive et exploratoire ?	p. 92
4.1.2.3. Une vision synchrétique et systémique de l'apprentissage organisationnel	p. 93
4.2. La dimension processuelle de l'AO	p. 94
4.2.1. Les objets de l'apprentissage	p. 94
4.2.1.1. De la donnée à l'information	p. 94
4.2.1.2. De l'information à la connaissance	p. 95
4.2.1.3. De la connaissance à la compétence	p. 97
4.2.2. Les trois boucles de l'apprentissage organisationnel	p. 97
4.2.2.1. La simple boucle : un processus adaptatif, restreint et non productif	p. 98
4.2.2.2. La double boucle : un processus de contestation des routines	p. 99
4.2.2.3. La triple boucle ou la formation de nouvelles stratégies d'apprentissage	p. 99
4.3. Compétence et environnement : état de l'art et questionnements	p. 101
4.3.1. Compétence et environnement : trois dénominateurs communs	p. 102
4.3.1.1. Histoires parallèles de la compétence et de l'environnement	p. 102
4.3.1.2. Durabilité, compétence et environnement	p. 103
4.3.1.3. Compétence, environnement et compétitivité de l'entreprise	p. 103
4.3.2. La mise en compétences de l'environnement	p. 104
4.3.2.1. Définition de l'éco-compétence	p. 104
4.3.2.2. L'éco-compétence : une compétence clé ?	p. 107

CHAPITRE 2. TERRAIN, METHODOLOGIE ET CADRE D'ANALYSE **p. 111**

1. Le secteur de la grande distribution	p. 112
1.1. Définition et chiffres clés du secteur	p. 114
1.2. Un secteur fortement exposé à l'environnement	p. 116
1.2.1. Les enjeux orientés « site »	p. 117
1.2.1.1. Réduire les consommations d'énergie	p. 117
1.2.1.2. Optimiser la gestion des déchets	p. 118
1.2.1.3. Définir une chaîne logistique durable	p. 120
1.2.2. Les enjeux environnementaux orientés « produit »	p. 121
1.2.2.1. Elargir l'offre de produits écoconçus <i>via</i> les MDD	p. 121
1.2.2.2. Optimiser et réduire le transport des marchandises	p. 122
1.2.3. Les enjeux environnementaux orientés « client »	p. 122
1.2.3.1. Optimiser le mode d'approvisionnement des clients	p. 122
1.2.3.2. Répondre aux attentes du consomm'acteur <i>via</i> l'éco-étiquetage	p. 124
1.3. La réponse des enseignes aux enjeux environnementaux du secteur	p. 126
1.3.1. Un secteur dominé par l'affrontement et le positionnement éco-conforme	p. 126
1.3.1.1. Un contexte environnemental caractérisé par une coopération restreinte...	p. 126
1.3.1.2. ... Et un positionnement éco-conforme prédominant	p. 128
1.3.2. L'éco-innovation dans un contexte concurrentiel éco-conforme	p. 129
1.4. La stratégie environnementale d'Auchan et des deux magasins étudiés	p. 132
1.4.1. La démarche environnementale du groupe Auchan	p. 132
1.4.1.1. Les quatre volets d'action de l'écostratégie d'Auchan	p. 133
1.4.1.2. La relation des magasins à l'enseigne : entre intégration et autonomie	p. 135
1.4.2. La démarche environnementale des deux magasins de l'étude	p. 136
1.4.2.1. La démarche environnementale du magasin B	p. 137
1.4.2.2. La démarche environnementale du magasin M	p. 138
2. Définition de notre stratégie de recherche	p. 142
2.1. Justification du choix de la recherche-action	p. 142
2.1.1. Fondements théoriques de la recherche-action	p. 143
2.1.1.1. Aux origines de la RA	p. 143
2.1.1.2. Caractéristiques communes et définitions de la RA	p. 145
2.1.2. Analyse comparative des différentes formes de RA	p. 147
2.1.2.1. Production de connaissances ou transformation de l'organisation ?	p. 147
2.1.2.2. Quel niveau d'implication des acteurs ?	p. 149
2.1.2.3. Une vision déterminée ou autodéterminée de la problématique ?	p. 151

2.1.3. Notre démarche : une RA singulière	p. 152
2.1.3.1. Une relation au terrain inscrite dans la durée et la confiance	p. 152
2.1.3.2. L'identification du problème comme facteur déclencheur de la RA	p. 155
2.1.3.3. Une problématique axée sur la création de connaissances actionnables	p. 157
2.1.3.4. Une démarche singulière en mode « action-recherche »	p. 160
2.1.4. Recherche-action, éthique et responsabilité	p. 162
2.1.4.1. Les trois niveaux de responsabilité du chercheur	p. 163
2.1.4.2. L'interrelation des trois niveaux de responsabilité du chercheur-acteur	p. 165
2.1.4.3. Le statut de chercheur-acteur : entre implication et distanciation	p. 167
2.2. Dispositif d'enquête et modalités de collecte des données	p. 171
2.2.1. Présentation de notre dispositif d'enquête	p. 171
2.2.1.1. L'entretien au cœur d'un dispositif de triangulation	p. 172
2.2.1.2. Une relation de confiance et de proximité entre investigateur et répondants	p. 173
2.2.2. Stratégie d'échantillonnage	p. 176
2.2.3. Présentation du guide d'entretien	p. 179
2.2.3.1. Structuration et séquençage du guide d'entretien	p. 180
2.2.3.2. Relances et perspectives de recherche	p. 182
3. Cadre et outils d'analyse des données collectées	p. 188
3.1. Définition et enjeux de l'analyse qualitative assistée par ordinateur	p. 188
3.1.1. Une analyse qualitative majoritairement fondée sur la non-quantification des données...	p. 188
3.1.2. ... Et assistée par un logiciel d'aide à l'analyse qualitative	p. 189
3.1.2.1. Définition des CAQDAS	p. 190
3.1.2.2. Opportunités et limites et de l'analyse qualitative automatisée	p. 193
3.2. La contribution de Sonal au processus d'analyse	p. 195
3.2.1. Faciliter la réduction et la retranscription des données	p. 196
3.2.2. Justifier le choix de la retranscription partielle	p. 199
3.2.3. Un processus d'analyse en trois phases	p. 200
3.3. Codage thématique et traitements statistiques des données	p. 202
3.3.1. Codage thématique des données	p. 202
3.3.2. Présentation des données lexicométriques	p. 204
3.3.3. Présentation des données chronométriques	p. 206

CHAPITRE 3. ANALYSE DES RESULTATS ET PRECONISATIONS

p. 213

1. Analyse des thématiques correspondant au guide d'entretien (A1-F24)	p. 215
1.1. Résultats bruts tirés de la séquence A (A1-A3)	p. 215
1.1.1. Thématique A1 (Fonction occupée dans l'entreprise)	p. 215
1.1.2. Thématiques A2 (ancienneté fonction) et A3 (ancienneté magasin)	p. 216
1.2. Résultats bruts tirés de la séquence B (B4 et B5)	p. 219
1.2.1. Thématique B4 (« éco-sensibilité perso »)	p. 220
1.2.2. Thématique B5 (Actions personnelles)	p. 220
1.3. Résultats bruts tirés de la séquence C (C6-C12)	p. 221
1.3.1. Thématique C6 (Enjeux éco GD)	p. 221
1.3.2. Thématique C7 (Eco-démarche mag)	p. 223
1.3.3. Thématique C8 (Mise en œuvre dém)	p. 225
1.3.4. Thématique C9 (Responsable dém)	p. 228
1.3.5. Thématique C10 (Dém mag / enseigne)	p. 230
1.3.6. Thématique C12 (Personnes externes)	p. 232
1.4. Résultats bruts tirés de la séquence D (D13-D18)	p. 234
1.4.1. Thématique D13 (Regard porté)	p. 234
1.4.2. Thématique D14 (Rôle)	p. 236
1.4.2.1. Magasin B	p. 237
1.4.2.2. Magasin M	p. 238
1.4.3. Thématiques D15 (Evolution travail) et D16 (Qualif évolution)	p. 239
1.4.4. Thématique D17 (définition démarche)	p. 241
1.4.5. Thématique D18 (Personnes travail int ext)	p. 242
1.5. Résultats bruts tirés de la séquence E (E19-E22)	p. 243
1.5.1. Thématique E19 (Actions sensibilisation)	p. 243
1.5.2. Thématique E20 (Informations actions et résu)	p. 246
1.5.2.1. Magasin B	p. 246
1.5.2.2. Magasin M	p. 247
1.5.3. Thématique E21 (Proposition suivi form)	p. 250
1.5.4. Thématique E22 (Démarche entretien)	p. 251
1.6. Résultats bruts tirés de la séquence F (F23 et F24)	p. 253
1.6.1. Thématique F23 (Objectifs ind / fiche de poste)	p. 253
1.6.2. Thématique F24 (Apport particip dém)	p. 256
1.6.2.1. Magasin B	p. 256
1.6.2.2. Magasin M	p. 258

2. Analyse des thématiques émergentes (TE1-TE20)	p. 260
2.1. Modalités RH (recrutement, formation, évaluation)	p. 261
2.1.1. Thématique TE15 (Modalités recrutement RH)	p. 261
2.1.2. Thématiques TE16 (Modalités formation RH) et TE17 (Modalités évaluation)	p. 262
2.2. Dimension économique, stratégique et sociale de la démarche	p. 263
2.2.1. TE13 (Enjeu économique/social)	p. 264
2.2.2. TE20 (Réglementation)	p. 266
2.3. Niveau et nature de l'engagement des salariés	p. 268
2.3.1. TE3 (Perception niveau d'implication et d'acceptation)	p. 268
2.3.2. TE8 (Lien professionnel / personnel)	p. 271
2.3.3. TE18 (Autonomie, acteur) et TE11 (Habitue automatisme)	p. 272
2.3.3.1. TE18 (Autonomie, acteur)	p. 273
2.3.3.2. TE11 (Habitue automatisme)	p. 273
2.3.4. TE1 (Appartenance groupe environnement)	p. 275
2.4. Compétences mobilisées par les salariés	p. 276
2.4.1. TE9 (Sensibilisation formation entre salariés) et TE12 (Nouveaux arrivants)	p. 277
2.4.2. TE2 (Sensibilisation clients écoproduits) et TE4 (Conseil Contact sensibilisation client)	p. 279
2.5. Autres thématiques émergentes (TE5 et TE14)	p. 281
2.5.1. TE5 (Rôle de l'entretien dans processus appropriatif)	p. 281
2.5.2. TE14 (Pérennité de la démarche)	p. 282
3. Interprétation des résultats et préconisations	p. 286
3.1. Diagnostic comparé des magasins B et M au regard de l'enjeu d'appropriation environnementale par les salariés	p. 287
3.1.1. Une démarche inscrite dans une logique plus (M) ou moins (B) exploratoire-managériale	p. 287
3.1.1.1. Un pilotage plus (B) ou moins (M) dépendant de l'enseigne	p. 287
3.1.1.2. Une dynamique externe synonyme de dépendance à l'égard des parties prenantes (B) ou d'apport énergétique (M)	p. 288
3.1.1.3. Une instrumentation faible caractérisée par l'existence d'un groupe environnement (B et M)	p. 289
3.1.2. Les acteurs principaux de la démarche et leur rôle dans le processus appropriatif	p. 290
3.1.2.1. Le dirigeant : un levier stratégique de l'appropriation (B et M)	p. 291
3.1.2.2. Le rôle central voire contraignant de « l'animateur-pilote »	p. 291
3.1.2.3. Si l'efficacité du GE varie selon le mode de recrutement de ses membres, sa mission reste avant tout opérationnelle	p. 292
3.1.2.4. La direction RH : un rôle périphérique (B) voire marginale (M)	p. 292
3.1.2.5. Le rôle des managers est perçu comme un frein à la démarche (B) ou n'est pas reconnu par les répondants (M)	p. 294

3.1.3. Niveaux d'adhésion et d'implication des salariés	p. 296
3.1.3.1. Une adhésion fondée sur une légitimation de la démarche et une éco-sensibilité personnelle	p. 296
3.1.3.2. Une implication procédant d'un phénomène de routinisation et se traduisant par un comportement d'exécutant	p. 298
3.1.4. Quels dispositifs appropriatifs pour quelles compétences ?	p. 300
3.1.4.1. Des dispositifs d'évaluation et de valorisation sous-dimensionnés	p. 300
3.1.4.2. Des supports d'apprentissage favorisant le transfert de connaissances et de compétences opératives...	p. 302
3.1.4.3. Des compétences clés (relationnelles et métacognitives) exclues du processus appropriatif	p. 303
3.2. La contribution de notre recherche-action en termes de connaissances génériques et actionnables	p. 307
3.2.1. Adhésion et implication environnementales : un effet miroir et pervers entre sphères privée et professionnelle	p. 307
3.2.2. La mise en compétences de l'appropriation	p. 309
3.2.3. Trois dispositifs appropriatifs favorisant l'émergence du statut de « salarié-acteur »	p. 314
3.2.3.1. Réformer le processus de recrutement pour identifier le potentiel d'implication des salariés dans la démarche	p. 314
3.2.3.2. Animer des séminaires appropriatifs pour élargir le champ de connaissance et d'implication des salariés	p. 316
3.2.3.3. Formaliser, évaluer et valoriser les compétences clés	p. 318
3.2.4. Définition de l'appropriation au regard de la théorie l'apprentissage organisationnel	p. 322
3.2.4.1. Première hypothèse : l'appropriation ne pourrait être définie en termes de boucle d'apprentissage	p. 324
3.2.4.2. Seconde hypothèse : l'appropriation relèverait d'un apprentissage en double et triple boucles	p. 324
CONCLUSION GENERALE	p. 328
BIBLIOGRAPHIE	p. 336
TABLE DES MATIERES	p. 361
TABLE DES TABLEAUX	p. 368
TABLE DES FIGURES, ENCADRES ET CAPTURES D'ECRAN	p. 371
TABLE DES ANNEXES	p. 372

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1. Correspondances entre « éléments fondateurs » et approches de la RSE	p. 43
Tableau 2. Les fondateurs de l'écologie scientifique d'après Matagne (2003)	p. 47
Tableau 3. Conférences internationales environnementales (1972-2011)	p. 48
Tableau 4. Principaux textes environnementaux français entre 1976 et 2000	p. 53
Tableau 5. Principaux textes environnementaux français entre 2001 et 2010	p. 55
Tableau 6. Les trois étapes du processus d'intégration de l'environnement dans l'entreprise	p. 59
Tableau 7. Bénéfices d'une écostratégie d'après Reynaud (2003) et Baret (2009)	p. 62
Tableau 8. Typologie de l'innovation d'après Hamel (2008)	p. 65
Tableau 9. L'éco-innovation stratégique d'après Grandval et Soparnot (2005)	p. 65
Tableau 10. L'approche tridimensionnelle de l'appropriation selon de Vaujany et <i>al.</i> , (2005) et Dechamp et <i>al.</i> (2006)	p. 69
Tableau 11. Modes d'appropriation d'une écostratégie d'après Grimand et Vandangeon-Derumez (2010)	p. 72
Tableau 12. Les trois phases de la période « conversion » du processus appropriatif d'après Couleau-Dupont (2011)	p. 74
Tableau 13. Les trois phases de la période « consolidation » du processus appropriatif d'après Couleau-Dupont (2011)	p. 75
Tableau 14. Les six dispositifs d'un processus appropriatif environnemental d'après Baret (2009) et Baret et Petit (2010)	p. 76
Tableau 15. Les acteurs de la spirale de la connaissance selon Nonaka et Takeuchi (1997) et Boumrar (2010)	p. 97
Tableau 16. Ressources mobilisés dans le cadre d'une démarche RSE (Soparnot et Mathieu, 2006)	p. 104
Tableau 17. Compétences mobilisées dans le cadre d'une stratégie de développement durable (Soparnot et Mathieu, 2006)	p. 105
Tableau 18. Le noyau de compétences clés mobilisées en écologie industrielle selon Boiral et Kabongo (2004)	p. 106
Tableau 19. Macrocompétences durables selon Calisti et Karolewicz (2005)	p. 107
Tableau 20. Typologie des réseaux de la grande distribution en France	p. 115
Tableau 21. Les fédérations professionnelles de la grande distribution	p. 116

Tableau 22. Evolution des consommations d'énergie entre 1995 et 2010 par type de Magasin en kWh/ m ² / an (ADEME/ Périfem)	p. 118
Tableau 23. Objectifs de réduction possibles des consommations d'énergie par type de magasin en kWh/ m ² / an (ADEME/ Périfem)	p. 118
Tableau 24. Catégories de déchets dans la grande distribution (ADEME)	p. 119
Tableau 25. Impact carbone des déplacements d'après l'ADEME (2008)	p. 123
Tableau 26. Illustration des enjeux environnementaux du secteur de la grande distribution	p. 125
Tableau 27. Bilan 2010 des actions menées dans le cadre de la convention FCD-Grenelle environnement (Source : FCD)	p. 127
Tableau 28. Indicateurs environnementaux communs à deux enseignes	p. 128
Tableau 29. Types d'innovation dans la grande distribution	p. 129
Tableau 30. Proposition d'une typologie de l'éco-innovation stratégique appliquée à la grande distribution	p. 130
Tableau 31. Axes stratégiques de la démarche RSE d'Auchan	p. 133
Tableau 32. Actions initiées par le magasin B depuis 2008 en matière d'économie d'énergie	p. 137
Tableau 33. La recherche-action : définitions et étapes associées d'après Jouison (2008), Jouison-Laffitte (2009) et Liu (1992)	p. 146
Tableau 34. Comparaison des RA d'après Allard-Poesi et Perret (2004) et Jouison (2008)	p. 152
Tableau 35. Evaluation de notre démarche au regard des six critères proposés par Eden et Huxham (1999)	p. 170
Tableau 36. Structuration de l'échantillon par magasin	p. 177
Tableau 37. Un guide d'entretien structuré en six séquences et vingt-quatre questions	p. 181
Tableau 38. Relances associées aux questions et thématiques de la séquence C	p. 183
Tableau 39. Relances associées aux questions et thématiques de la séquence D	p. 184
Tableau 40. Relances associées aux questions et thématiques de la séquence E	p. 185
Tableau 41. Relances associées aux questions et thématiques de la séquence F	p. 186
Tableau 42. Espoirs et craintes suscitées par les CAQDAS (Boutigny, 2005)	p. 193
Tableau 43. Pièges liés à l'utilisation des CAQDAS	p. 194
Tableau 44. Codage des thématiques correspondant aux six séquences et aux vingt-quatre questions du guide d'entretien	p. 203
Tableau 45. Thématiques émergentes	p. 204

Tableau 46. Hiérarchisation des thématiques selon la durée des extraits	p. 207
Tableau 47. Profil des répondants par ancienneté (fonction, magasin)	p. 217
Tableau 48. Typologie des répondants (critères d'ancienneté métier et magasin)	p. 218
Tableau 49. Enjeux sectoriels environnementaux exprimés lors de l'enquête	p. 222
Tableau 50. Actions environnementales (magasin) identifiées lors de l'enquête	p. 223
Tableau 51. Enjeux et actions environnementaux les plus cités	p. 224
Tableau 52. Personnes ressources de la démarche (par site)	p. 228
Tableau 53. Méta-thématiques et TE correspondantes	p. 260
Tableau 54. Diagnostic des démarches (B et M) au regard des critères de pilotage, de dynamique et d'instrumentation	p. 290
Tableau 55. Contribution des acteurs clés de la démarche au PA	p. 295
Tableau 56. Supports d'apprentissage (Magasins B et M)	p. 302
Tableau 57. Diagnostic comparé des magasins B et M (Synthèse générale)	p. 306
Tableau 58. Niveau d'activation des compétences (magasins B et M)	p. 313
Tableau 59. Les quatre ateliers du séminaire appropriatif et leurs objectifs respectifs	p. 317
Tableau 60. Modalités et difficulté d'évaluation des compétences clés	p. 320
Tableau 61. Dispositifs appropriatifs et compétences clés correspondantes	p. 322
Tableau 62. Définition de l'appropriation au regard de la double et de la triple boucles d'apprentissage	p. 324
Tableau 63. Diagnostic des magasins au regard des cinq macrocompétences appropriatives	p. 331
Tableau 64. Compétences appropriatives activées au cours de notre recherche	p. 334

TABLE DES FIGURES, ENCADRES ET CAPTURES D'ECRAN

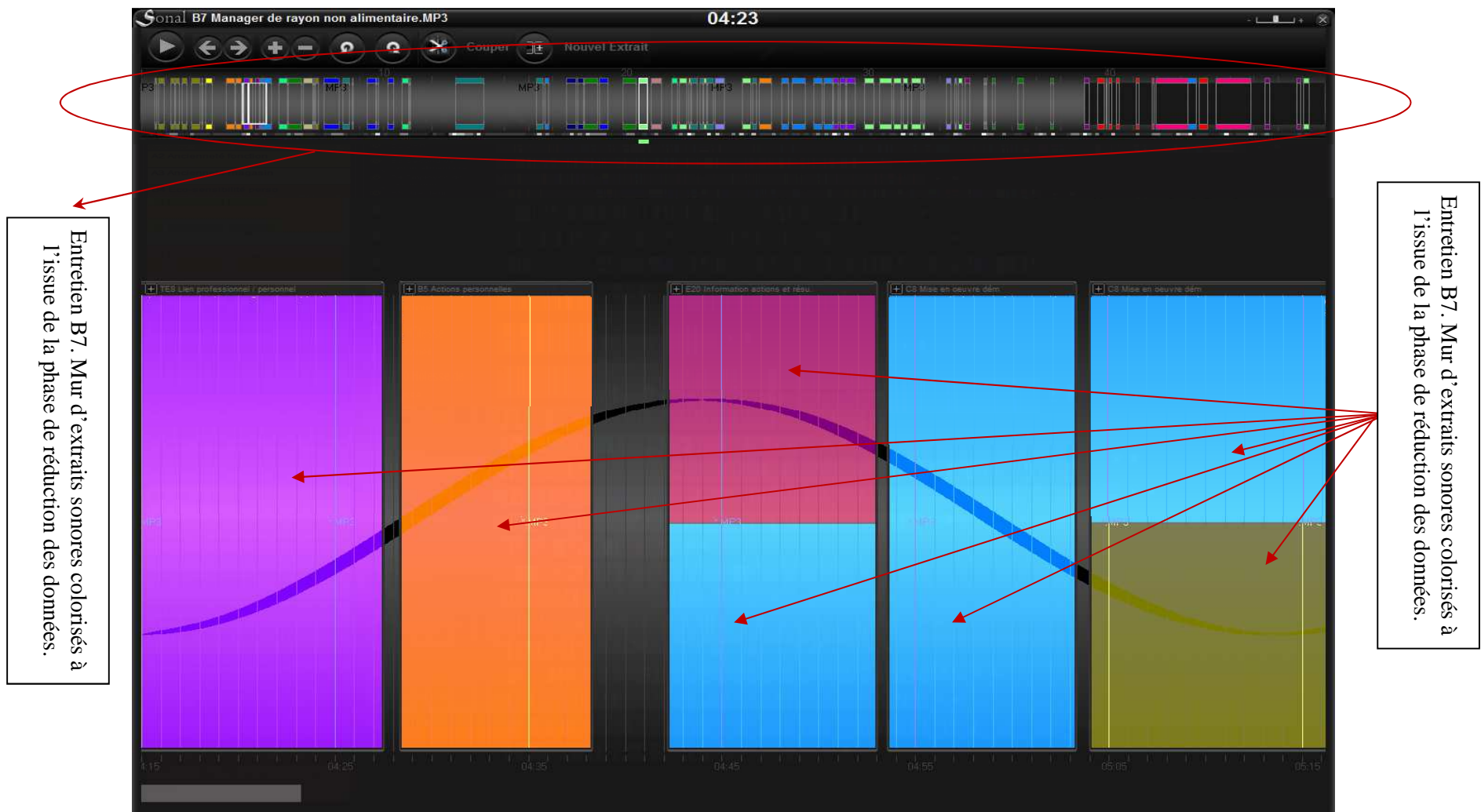
Figure 1. Plan de la thèse	p. 18
Figure 2. Organisation du premier chapitre	p. 20
Figure 3. Contextes concurrentiels et positionnements environnementaux associés (Barbat et <i>al.</i> , 2012 ; p. 16)	p. 64
Figure 4. Le cycle d'apprentissage et de développement des connaissances selon Nonaka et Takeuchi (1997)	p. 96
Figure 5. Apprentissage en simple boucle d'après Argyris et Schön (1978)	p. 98
Figure 6. Apprentissage en double boucle d'après Argyris et Schön (1978)	p. 99
Figure 7. Apprentissage en triple boucle d'après Argyris et Schön (1978)	p. 100
Figure 8. Quatre critères pour qualifier l'éco-compétence clé	p. 108
Figure 9. Organisation du deuxième chapitre	p. 111
Figure 10. La dimension processuelle de notre recherche-action	p. 161
Figure 11. Familles de fonctionnalités des CAQDAS (Lejeune, 2010 ; p. 19)	p. 191
Figure 12. Processus d'analyse des données tirées de l'enquête	p. 201
Figure 13. Hiérarchisation des fonctionnalités de Sonal d'après Lejeune (2010)	p. 212
Figure 14. Organisation du troisième chapitre	p. 214
Figure 15. L'effet « miroir-pervers » entre sphères privée et professionnelle	p. 308
Figure 16. Les trois dimensions de l'appropriation	p. 310
Figure 17. Typologie des compétences appropriatives	p. 311
Figure 18. L'appropriation : une hybridation des double et triple boucles d'apprentissage ?	p. 325
Figure 19. Les éléments structurants de l'appropriation et leur contribution respective au statut de « salarié-acteur »	p. 329
Figure 20. Le DD et ses trois piliers : une relation d'autosimilarité ?	p. 332
Encadré 1. Extrait de retranscription d'un entretien	p. 199
Capture d'écran 1. Mur d'extraits obtenu lors de l'étude, à l'issue des étapes de condensation et de retranscription (Logiciel Sonal)	p. 197
Capture d'écran 2. Analyse lexicométrique du corpus de l'enquête	p. 205

TABLE DES ANNEXES

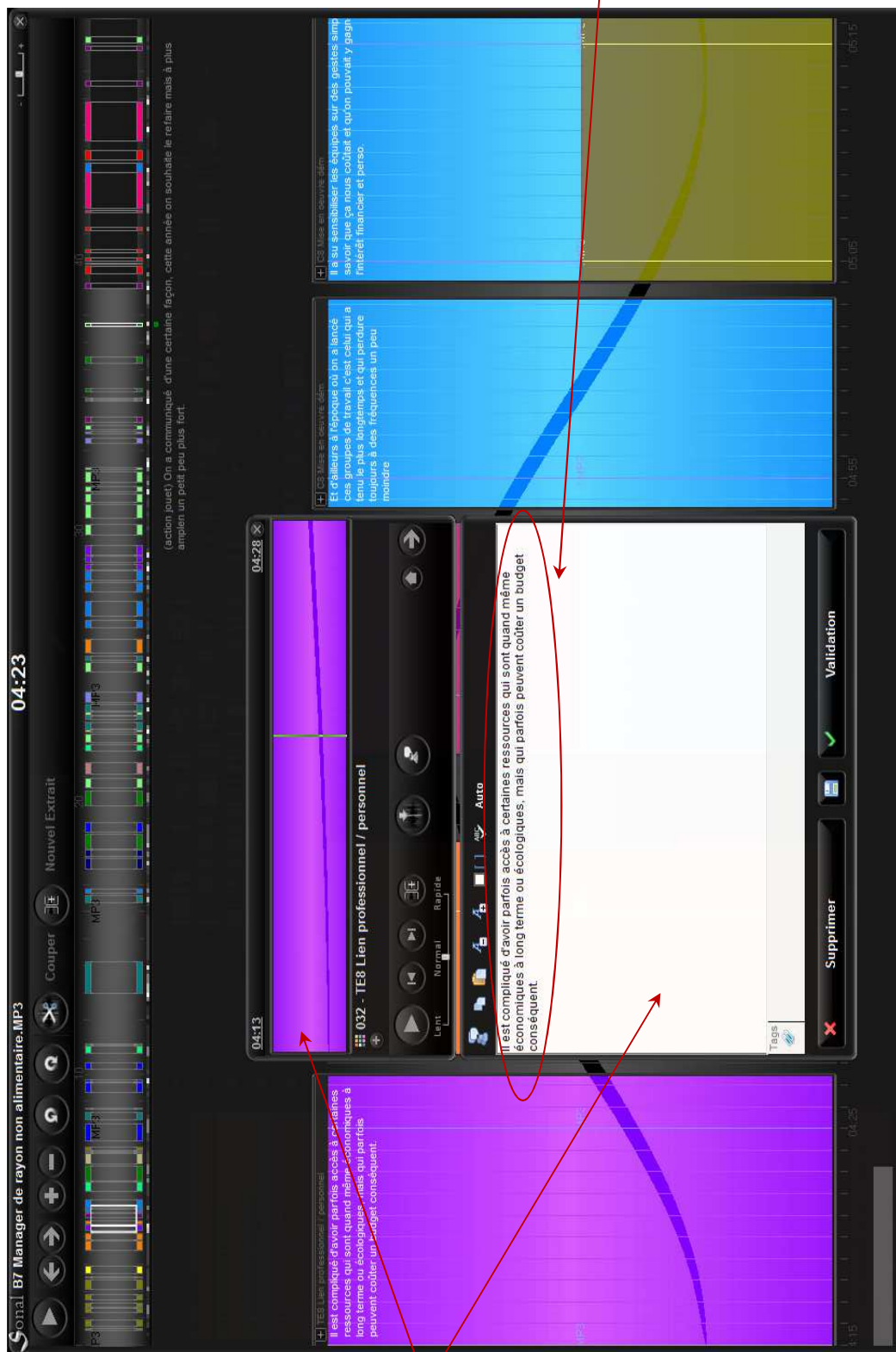
Annexe 1. Captures d'écran illustrant la phase d'élaboration de notre base de données	p. 373
Annexe 2. Sélection des données par entretien et/ou thématique	p. 376
Annexe 3. Retranscription partielle des 24 entretiens de l'enquête	p. 379
Annexe 4. Synthèse de l'analyse chronométrique par thématique	p. 534
Annexe 5. Verbatim relatifs à l'éco-sensibilité personnelle des répondants	p. 535
Annexe 6. Verbatim relatifs aux écogestes des répondants	p. 537
Annexe 7. Actions environnementales des magasins	p. 538
Annexe 8. Enjeux environnementaux de la grande distribution les plus cités	p. 539
Annexe 9. Verbatim associés à la thématique C8 (par magasin)	p. 541
Annexe 10. Identification du RETM comme l'animateur de la démarche	p. 543
Annexe 11. Verbatim illustrant la possibilité de soumettre des pistes d'actions	p. 544
Annexe 12. Synthèses des thématiques A1-F24 par séquence	p. 545
Annexe 13. Synthèses des thématiques émergentes (TE)	p. 549

ANNEXE 1.

Captures d'écran illustrant la phase d'élaboration de notre base de données
(à partir du logiciel Sonal)



La capture d'écran ci-dessus illustre la possibilité d'affecter à chaque extrait sonore d'un entretien une ou plusieurs thématiques de couleur correspondant à des thèmes prédéfinis (questions du guide d'entretien) ou construits au fur et à mesure de la phase de réduction de données.



Les données retranscrites d'un entretien peuvent être exportées sous format word

En cliquant sur la brique de couleur, on ouvre une fenêtre de retranscription permettant la saisie du texte correspondant à l'extrait.

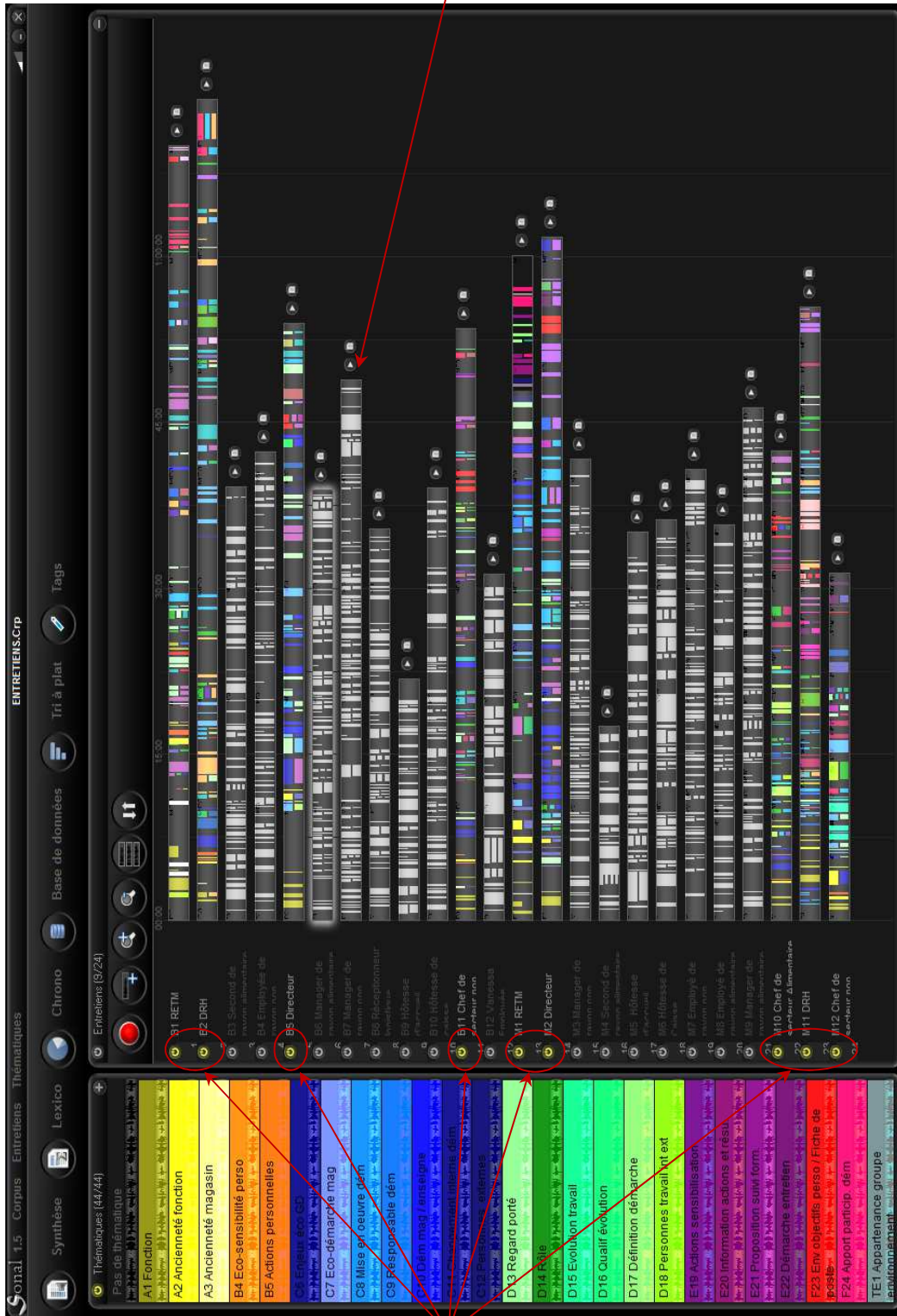
La capture d'écran ci-dessus illustre la manière dont la retranscription est effectuée pour chacun des extraits sélectionnés sous Sonal

ANNEXE 2.

Sélection des données par entretien et/ou thématique

(Captures d'écran Sonal tirées de notre étude)

Les bandes sonores non retenues pour l'analyse sont en gris.



Les entretiens sélectionnés pour analyse apparaissent en jaune à l'écran. Les bandes sonores correspondantes restent colorisées.

Sélection d'entretiens à analyser

The screenshot shows the Sonal 1.5 interface with the following elements:

- Top Bar:** Sonal 1.5 Corpus Entretiens Thématiques, ENTRETIENS.Crp
- Navigation:** Synthèse, Lexico, Chrono, Base de données, Tri à plat, Tags
- Left Panel (Thématiques [2/44]):**
 - Gérer les thématiques
 - Pas de thématique
 - A1 Fonction
 - A2 Ancienneté fonction
 - A3 Ancienneté magasin
 - B4 Eco-sensibilité perso
 - B5 Actions personnelles
 - C6 Enjeux éco GD
 - C7 Eco-démarche mag
 - C8 Mise en oeuvre dém** (highlighted)
 - C9 Responsable dém** (highlighted)
 - C10 Dém mag / enseigne
 - C11 Changement interne dém
 - C12 Personnes externes
 - D13 Regard porté
 - D14 Rôle
 - D15 Evolution travail
 - D16 Qualif évolution
 - D17 Définition démarche
 - D18 Personnes travail int ext
 - E19 Actions sensibilisation
 - E20 Information actions et résu.
 - E21 Proposition suivi form.
 - E22 Démarche entretien
 - F23 Env objectifs perso / Fiche de poste
 - F24 Apport pädicpn dém
- Right Panel (Entretiens [9/24]):**
 - 1 B1 RETM
 - 2 B2 DRH
 - 3 B3 Second de rayon alimentaire
 - 4 B4 Employé de rayon non
 - 5 B5 Directeur
 - 6 B6 Manager de rayon alimentaire
 - 7 B7 Manager de rayon non
 - 8 B8 Réceptionneur hygiène
 - 9 B9 Hôtesse
 - 10 B10 Hôtesse de rayon
 - 11 B11 Chef de secteur non
 - 12 B12 Manésssa
 - 13 M1 RETM
 - 14 M2 Directeur
 - 15 M3 Manager de rayon non
 - 16 M4 Second de rayon alimentaire
 - 17 M5 Hôtesse
 - 18 M6 Hôtesse de rayon
 - 19 M7 Employé de rayon non
 - 20 M8 Employé de rayon alimentaire
 - 21 M9 Manager de rayon alimentaire
 - 22 M10 Chef de secteur alimentaire
 - 23 M11 DRH
 - 24 M12 Chef de secteur non

Annotations:

- Entretiens sélectionnés:** A box on the left points to the selected interview entries (B1, B2, B5, B11, M1, M2, M10, M11, M12).
- Etiquettes sélectionnées:** A box on the left points to the selected themes (C8, C9).
- Seuls les extraits correspondant aux thématiques sélectionnées apparaissent en couleur.** A box on the right with arrows pointing to the colored bars in the transcript grid.

Sonal offre également la possibilité de sélectionner des extraits par entretien et par thématique. Les retranscriptions correspondantes aux extraits triés peuvent faire l'objet d'une synthèse exportable sous word.

ANNEXE 3.

Retranscription partielle des 24 entretiens de l'enquête

(Synthèse effectuée à partir de Sonal)

24 entretien(s) : B1 RETM | B2 DRH | B3 Second de rayon alimentaire | B4 Employée de rayon non alimentaire | B5 Directeur | B6 Manager de rayon alimentaire | B7 Manager de rayon non alimentaire | B8 Réceptionneur logistique | B9 Hôtesse d'accueil | B10 Hôtesse de caisse | B11 Chef de secteur non alimentaire | B12 Employée alimentaire | M1 RETM | M2 Directeur | M3 Manager de rayon non alimentaire | M4 Second de rayon alimentaire | M5 Hôtesse d'accueil | M6 Hôtesse de Caisse | M7 Employé de rayon non alimentaire | M8 Employé de rayon alimentaire | M9 Manager de rayon alimentaire | M10 Chef de secteur Alimentaire | M11 DRH | M12 Chef de secteur non alimentaire |

1414 extrait(s)

Durée totale : 8h28

=====

B1 RETM

Nombre d'extraits : 69

Durée : 1h10

Taux de retranscription : 40,8%

01:09 > 01:13 [A3 Ancienneté magasin]

Dans ce magasin-là c'est fin 2003

02:08 > 02:44 [D18 Personnes travail int ext]

J'ai un patron hiérarchique et j'ai un patron fonctionnel et parfois les objectifs des uns et des autres ne se croisent pas au bon endroit

[02:28] J'ai un patron hiérarchique qui a des enjeux commerciaux et mon patron fonctionnel qu'est à la région a des objectifs un petit peu plus liés à l'environnement, à la consommation électrique, à des résultats un peu plus techniques.

02:45 > 04:00 [A1 Fonction]

Ma fonction elle est déjà prise en partie entre ces deux approches-là.

[02:51] J'ai la chance de faire un métier très transverse puisque je touche à tout le monde et tous les secteurs sur ce magasin, puisque je m'occupe effectivement de la maintenance du site. Pour tout le monde ça parle : ça parle l'éclairage, de l'état du bâtiment, de la clim, du chauffage, du carrelage, de la peinture, de la plomberie, de la fuite d'eau,

[03:23] Un métier d'abord esthétique et visuel pour le client qui vient faire ses courses. Si le magasin n'est pas propre c'est pour nous.

[03:36] après on a une approche un petit peu plus de résultat, de type la consommation électrique du magasin liée à la facture.

[03:47] Donc réduire notre consommation électrique du magasin : on a eu des objectifs de résultats et pas juste des objectifs liés à ce que l'ampoule fonctionne.

04:03 > 04:29 [TE20 Réglementation]

Notre métier s'est élargi à tout ce qui est l'aspect réglementaire. Les services d'état se sont un peu structurés, se sont un peu plus rapprochés de nous, ont donné plus de rigueur et d'importance au respect de la réglementation, qui n'est pas un mal mais qui avant n'était pas un gros pourcentage de charge de notre métier.

04:33 > 04:45 [TE20 Réglementation]

Enormément de contrôles. Pas forcément des gens de l'extérieur qui viennent mais des contrôles qu'on doit faire nous en interne par des bureaux de contrôle,

04:53 > 05:22 [TE20 Réglementation]

Donc ça on en a beaucoup plus et en fait c'est des réglementations souvent liées à l'environnement.

[05:16] 5 ans où elle prend vraiment de l'importance, de l'envergure

05:46 > 06:51 [A1 Fonction]

Avant, mes homologues d'il y a une quinzaine d'années, ils savaient tenir le tournevis, ils savaient souder. Aujourd'hui c'est plus ce qu'on nous demande de faire. On est plutôt derrière le bureau, derrière un ordinateur, avec un téléphone.

[06:19] La clé d'entrée de cette évolution ça a été les ICPE, les installations classées pour l'environnement.

[06:32] C'est quelque chose qui n'a pas forcément évolué avec le métier, on a que des techniciens de maintenance. Là où on a besoin d'avoir de la compétence on va les chercher dans les entreprises externes.

08:29 > 08:37 [A3 Ancienneté magasin]

Je suis à Auchan depuis 1998.

09:40 > 09:45 [TE20 Réglementation]

J'ai découvert les ICPE à Auchan.

10:27 > 10:56 [TE20 Réglementation]

Les ICPE, Auchan ne savait pas trop ce que c'était ni dans quel cadre juridique ça... Comment ça fonctionnait, quoi. Parce que les ICPE c'est des textes réglementaires liés à l'environnement mais quelle influence ça a sur le côté juridique et fonctionnement du magasin. C'est assez compliqué à aborder et à mettre en place.

11:48 > 12:05 [E21 Proposition suivi form.]

On a eu de la formation sur les ICPE, des jolis power point, des jolies présentations et aussi y'a une personne à Auchan qui est le monsieur ICPE au niveau national.

13:04 > 13:28 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

La norme ISO 14000, si on en parle au directeur, il sera ravi. Si on parle au client il en sera ravi même s'il ne sait pas ce que ça veut dire. Si on lui dit que c'est une norme pour l'environnement et qu'Auchan est dedans, voilà ça joue sur l'image. Après tout ce qui joue sur l'image c'est le retour sur investissement qu'est difficile à calculer surtout dans ces domaines-là.

13:28 > 14:29 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

C'est un investissement humain et financier assez important et c'est de l'énergie.

[13:44] faut pas oublier le côté business. Je suis responsable technique du magasin avec deux techniciens pour que je puisse parler technique. Dans le magasin on est trois. Tout le reste du magasin c'est des commerçants, des gens qui sont là pour faire du chiffre et de la marge.

[14:03] aborder le terme environnement, qualité ce genre de choses, il faut que ce soit dans le business.

15:11 > 15:36 [TE8 Lien professionnel / personnel]

[15:21] Je passe dans le magasin, je vois un papier par terre, je suis sur mon lieu de travail, je le ramasse.

[15:29] je suis dans la rue je ramasse pas les papiers

15:45 > 15:51 [B4 Eco-sensibilité perso]

J'ai pas plus de conviction que la normalité

15:51 > 16:00 [D14 Rôle]

Sauf que moi mon métier me permet d'être un peu plus acteur. Donc j'essaie de l'être à ce niveau-là.

16:01 > 16:41 [B4 Eco-sensibilité perso]

J'ai envie de dire à titre personnel à la maison j'ai trois enfants...

[16:19] J'ai pas envie de faire n'importe quoi. J'essaie de faire attention à la maison.

[16:37] J'ai pas ce côté militant personnel.

16:48 > 17:23 [B5 Actions personnelles]

Je fais attention à ce que les lumières soient éteints.

17:37 > 17:50 [A1 Fonction]

J'ai un métier sur lequel je dois être acteur sur les déchets, sur l'énergie électrique. Ces deux grands thèmes : ce qu'on consomme et ce qu'on rejette.

17:51 > 18:06 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Ça fait partie de mon boulot. De gérer, d'être vigilant. De sortir du résultat économique et sur ces thèmes-là le résultat économique est lié au résultat qualité donc forcément j'suis impliqué dans le truc.

18:06 > 18:14 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Quand je jette mes déchets à la maison j'ai la chance de savoir ce qui se passe derrière. Tout le monde n'a pas cette chance de savoir ce qui se passe derrière.

19:19 > 19:34 [TE20 Réglementation]

Au même titre que les industriels on consomme et on rejette, et on doit rendre des comptes par rapport à l'administration et à la réglementation et on joue sur le terrain de l'image par rapport à nos clients.

19:38 > 19:49 [TE20 Réglementation]

C'est imposé. On doit y jouer. Faut être présent réglementairement. C'est obligé.

19:50 > 20:20 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Après sur l'image, est-ce que c'est un enjeu énorme. Faut faire le lien avec le business parce ce que c'est important qu'on y soit pour que le client vienne plus chez nous que chez la concurrence. Voilà c'est ça la question. Est-ce qu'à Auchan on fait du développement durable pour l'image ? Oui, on joue notre image à ce niveau-là.

20:21 > 20:52 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

C'est important qu'on y soit. Toutes les enseignes y sont. Si on y est pas, quelque part on apporte un contraste mais dans le mauvais sens.

[20:30] Ceci dit c'est pas la course

[20:31] Entre tous les concurrents de ce secteur-là, c'est pas la course à celui que fera le plus. C'est toujours la course à celui qui sera le moins cher, ça c'est sûr. Mais c'est pas la course à celui qui sera le plus vert.

20:52 > 21:22 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Par contre si on y est pas, on est dans le contraste négatif. Donc on y est, on est au niveau. J'ai pas envie de dire qu'on fait le strict minimum. Je sais pas si on fait le strict minimum, si on est dans le vendre mou, juste histoire d'être dans cet effet-là, d'être dans la bonne " bande passante ". Mais on fait pas des grosses opérations coup de poing, renforcées, comme on sait le faire sur les prix.

22:29 > 22:53 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

C'est ça la difficulté, c'est que tout le monde est ok pour en faire, tout le monde reconnaît ce sens-là mais c'est pas rentré dans les métiers. C'est pas rentré dans les métiers de la grande distribution. Y'a pas cette part. S'occuper des prix, dans les métiers des uns et des autres, ça en fait partie. C'est dans le fiche de poste.

22:58 > 23:19 [D16 Qualif évolution]

Aujourd'hui professionnellement c'est une charge supplémentaire. C'est pas une charge intégrée.

[23:16] Après il faut pas que ce soit au détriment d'autre chose.

23:20 > 23:57 [D13 Regard porté]

[23:33] Nos décisions, nos façons de faire sont inconsciemment faites par cette tulipe à trois feuilles. On essaie de porter nos décisions, qu'elles soient sur la durée.

[23:49] Mais c'est dilué. Et donc la difficulté aujourd'hui c'est d'en faire ressortir une trame développement durable. D'en faire une entité, purement dans l'entreprise.

24:05 > 24:28 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB) Fiche de poste ?

- non

[24:24] Pas du tout

24:32 > 24:51 [A1 Fonction]

C'est notre profil transverse. Dans les magasins, il y a un poste qui est transverse, sachant, autonome, qui est autodidacte, c'est le responsable technique.

24:51 > 25:15 [A1 Fonction]

On a un périmètre tellement fluctuant qu'on peut y mettre ce qu'on veut.

[25:06] Après en même temps on peut pas refiler ça au chef de rayon jouets, ça a encore moins de sens. Ou à la logistique.

25:15 > 25:20 [TE20 Réglementation]

On a déjà l'approche réglementaire qui est déjà dans notre part.

25:21 > 25:28 [C9 Responsable dém]

Beaucoup de responsables exploitation sont porteurs du développement durable

26:07 > 26:21 [D14 Rôle]

Moi depuis 2007, je porte, j'anime, j'essaie de dynamiser et j'ai envie de dire de motoriser, d'automatiser le truc parce que moi à un moment donné je serai acteur mais pas forcément moteur.

26:22 > 26:43 [D13 Regard porté]

Là en ce moment où c'est dur, faut que maintenant les chefs de secteur, le comité de direction, le contrôleur de gestion, les RH, faut que tout le monde soit partie prenante et c'est là où c'est plus dur.

27:16 > 28:04 [D14 Rôle]

Pour ce genre de groupe, étant donné que ça a pas un impact direct sur le résultat, où y'a pas le côté obligatoire, faut que moi en tant qu'animateur j'aie à faire un gros travail de terrain : "tu viendras, tu n'oublies pas". Faut que je sois vraiment, faut que je mette encore plus de temps dans ma journée de travail sur ce thème-là pour solliciter, pour faire parler.

[27:54] J'ai d'autres obligations professionnelles. J'ai d'autres tâches au quotidien à réaliser

28:04 > 28:19 [D13 Regard porté]

Et le côté non obligatoire et le côté non résultat direct ou résultat plutôt dilué, ça fait que ça arrive en deuxième ou troisième plan

28:21 > 28:35 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

C'est frustrant parce que tout le monde est ok pour en faire mais la réalité regagne vite le terrain.

28:51 > 29:39 [C8 Mise en œuvre dém]

A la base il faut que ce soit du volontariat. Après il faut qu'il y ait un noyau volontaire

[1761,05] Au niveau de l'encadrement tous les secteurs sont représentés. Et après au niveau des personnels collaborateurs, là c'est au volontariat. Et c'est là où il faut faire le noyau. C'est le plus intéressant.

30:31 > 30:46 [D13 Regard porté]

Aujourd'hui c'est en perte de vitesse, concrètement. Non pas que moi j'ai mis le frein à main mais j'ai un peu rétrogradé et du coup c'est moins dynamisé.

31:49 > 32:07 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Là on parle des choses sociales. Parce que si on regarde la progression du chiffre d'affaires ou le niveau de marge... Aucune influence et c'est ce qui rythme notre travail au quotidien.

36:34 > 37:12 [E19 Actions sensibilisation]

Très bon support d'implication, le rapport développement durable, dans le sens où c'est pas dans un périmètre exploitation technique, un périmètre logistique...

[36:59] ce rapport-là permet de casser complètement ces frontières et que chacun puisse y trouver son compte et s'y impliquer.

37:23 > 38:03 [TE18 Autonomie, acteur]

Au travers d'un rapport développement durable, on enlève un petit peu de qui est responsable. Tout le monde est responsable. Tout le monde a un rôle à jouer parce qu'on est une entreprise et que c'est au nom de cette entreprise qu'on fait le rapport.

[37:39] C'est un excellent support, après c'est de le valoriser. Quand y'a pas de responsable, justement comment on le porte ? Comment on y donne de l'importance ? Comment on le valorise ? Et c'est là que c'est dur.

38:21 > 39:12 [C9 Responsable dém]

Une personne responsable développement durable sur un site, je pense pas que ce soit très bon. Qu'est-ce qu'il fait ? Quelqu'un qu'a du pouvoir ? Des responsabilités ? Quelqu'un qui se tourne les pouces ? Quel est son rôle ? Est-ce qu'il fait de la communication externe ? C'est du marketing ? Quelle est sa formation ?

[38:58] Si on dit c'est une formation marketing et que c'est le responsable développement durable, ça qualifie le développement durable comme quelque chose de marketing, donc c'est pas forcément très bon non plus.

40:44 > 41:06 [TE10 Suggestion d'actions]

Par contre on a cette opportunité chez Auchan d'être dans une organisation matricielle, avec du hiérarchique et du fonctionnel. Ça peut être aussi cette façon de travailler et de mettre un responsable DD au niveau de la région.

42:04 > 42:27 [D13 Regard porté]

Ça appartient au magasin. En 2007, c'est ça qui était génial c'est que le projet c'était un projet managérial sur le magasin et le point environnement est sorti de lui-même.

44:25 > 44:45 [D13 Regard porté]

Oui elle a donné une dynamique mais une dynamique... Elle a permis à certaines personnes de s'exprimer à un moment donné. Elle a permis d'affirmer une fibre.

44:51 > 45:04 [D13 Regard porté]

Elle a pas été dynamisée. Elle a travaillé plutôt sur l'inertie. Ça été plutôt par vague, par inertie, par des opérations coup de poing.

45:15 > 45:47 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

La fibre elle y est. C'est comment nous managers on l'intègre

[45:34] Quelle part nous on y donne dans chacun de nos métiers et quelle part le métier nous permet de donner à ça.

46:16 > 47:15 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

La première clé d'entrée c'est l'économique. Et l'une des choses qui a bien porté, qui fonctionne bien c'est "donne des lots".

47:19 > 47:46 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Au fur et à mesure on a développé encore plus l'aspect écologique parce que quand ça correspondait plus au cahier des charges des dons, qu'on pouvait plus le donner, on le jetait directement aux déchets à enfouir ou à incinérer. Aujourd'hui y'a une autre étape on le passe par l'organique. Si on peut en faire du compost.

48:13 > 48:31 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

On le fait parce qu'on perd moins d'argent mais on le fait jusqu'à un certain niveau d'implication personnelle parce qu'aujourd'hui ce qui coûte très très cher dans l'entreprise c'est les frais de personnel

50:40 > 50:56 [C7 Eco-démarche mag]

Enormément de choses qui ont été faites quand même. Y'a des salons qui ont été fait pour les clients en interne, des conférences, des affiches, un tableau, des poubelles de tri, tout ça.

51:35 > 51:55 [D13 Regard porté]

Ça été une vraie, une réelle impulsion. Après c'était nouveau comme approche projet. Le fonctionnement en projet c'était un peu nouveau. Nouveau et puis en plus avec ce thème-là environnement aussi nouveau.

51:58 > 52:08 [C7 Eco-démarche mag]

Maintenant on a un nouveau projet qui s'appelle "CAP 2013 : ensemble innovons dans la continuité

53:45 > 54:25 [TE19 Compétence]

La connaissance et la compétence pour tous (CAP 2013). C'est de savoir que le vendeur qui vend les téléphones portables, quand on lui ramène un téléphone portable il doit aller le tri dans son casier, ben que celui qui remplit le rayon crèmerie il sache qu'on fait pas n'importe quoi avec téléphones portables parce que lui il va parler de son travail à l'extérieur avec ses amis ce genre de choses,

55:28 > 56:07 [C8 Mise en œuvre dém]

Le nom. Parce que maintenant ça c'est structuré régionalement et nationalement. Donc l'idée c'est de donner le même nom dans tous les magasins : comité développement durable.

[55:48] On y a donné... Qu'est-ce qui a changé ? Y'a une structure encadrante dans le comité. Tous les secteurs sont représentés et y'a des cadres structurants et aidants.

56:39 > 57:05 [C8 Mise en œuvre dém]

Du coup, ça veut pas dire que ça fonctionne mieux. Ça veut dire qu'il y a un petit peu plus de stress professionnel et un peu moins de conviction personnelle et libre. Et après c'est quels moyens on y donne ?

1:00:30 > 1:00:41 [D16 Qualif évolution]

(GB) est-ce que c'est du boulot en plus ?

- à oui ça c'est énorme.

[1:00:37] C'est des soucis en plus.

1:00:47 > 1:01:40 [F24 Apport particip. dém]

Quand on a son directeur qui vous met porteur de ce genre de chose et qui vous fait confiance, c'est une préoccupation supplémentaire. On a envie d'y arriver donc c'est plus de responsabilité mais c'est aussi un moyen supplémentaire voire complémentaire de s'exprimer.

[1:01:10] Si je suis en difficulté sur des thèmes techniques je bascule un p'tit peu plus de l'autre côté comme ça ça me libère de certaines casseroles entre guillemets. C'est un autre support de communication

1:01:45 > 1:01:56 [F24 Apport particip. dém]

Plus de connaissances sur ce qu'on parle : comment se structure l'entreprise sur ces nouveaux thèmes, sur l'organisation.

1:01:57 > 1:02:15 [F24 Apport particip. dém]

C'est génial de pouvoir échanger comme on fait, ces échanges je les ai aussi avec le RH, le directeur. Comment faire pour que ce soit un peu plus motorisé. Donc ça c'est aussi très intéressant. Donc c'est très constructif.

1:02:20 > 1:02:32 [F24 Apport particip. dém]

Ça me permet de parler organisation avec le directeur, le RH. Et pas être tout le temps sur des objectifs et des résultats

1:03:18 > 1:03:42 [F24 Apport particip. dém]

Et puis de dire, voilà je m'occupe de développement durable dans la grande distribution : "de quoi ? Dans quoi ?" Et là c'est bon, c'est parti. Quand j'explique que l'on a 1200 tonnes de déchets par an à traiter, qu'on consomme l'équivalent de tant de foyers en électricité, qu'on est 250 personnes qui travaillent.

1:04:34 > 1:04:54 [F24 Apport particip. dém]

C'est intégré en partie dans mon salaire. Sur ce qu'on appelle la rémunération variable. On a le droit à une prime individuelle qui peut être partagée et dans ce partage il y a une partie développement durable.

1:08:37 > 1:09:10 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Je suis pas sûr qu'on ait un jour dans la fiche de poste le développement durable. Ça fait partie des choses à faire et à réaliser mais c'est pas un métier.

[1:08:54] est-ce que c'est une compétence ? Savoir dans quel cadre on fait les choses, est-ce que c'est une compétence ? C'est donner du sens, ouais.

1:09:39 > 1:09:51 [TE19 Compétence]

C'est une valeur ajoutée mais ce n'est pas métier

1:09:52 > 1:10:04 [TE19 Compétence]

Y'a des métiers pour développer le développement durable mais le développement durable n'est pas un métier

=====

B2 DRH

Nombre d'extraits : 59

Durée : 1h14

Taux de retranscription : 39,5%

01:48 > 02:05 [A1 Fonction]

Cette fonction a une vocation de généraliste sur toutes les orientations et les projets humains et sociaux de l'entreprise

02:06 > 02:38 [A1 Fonction]

Une première volonté d'augmenter le professionnalisme des collaborateurs. Une deuxième volonté de créer de la ressource humaine. Une troisième volonté de garantir et de maintenir l'emploi des collaborateurs.

[02:27] Tout ça en travaillant sur la responsabilisation de chacun et l'autonomie de chacun des collaborateurs.

03:21 > 03:32 [A2 Ancienneté fonction]

Depuis mars 2011

Mon ancienneté dans l'enseigne c'est quinze ans

05:10 > 05:29 [B4 Eco-sensibilité perso]

Culturellement je ne suis pas un acteur du développement durable. Par contre j'essaie d'avoir un comportement de citoyen propre.

05:30 > 05:40 [B5 Actions personnelles]

C'est plus dans la gestion au quotidien, de faire attention à ce que je jette, à respecter le tri chez moi

05:41 > 05:52 [B4 Eco-sensibilité perso]

A pas être acteur d'une détérioration accélérée de la planète et de l'environnement.

05:55 > 06:16 [B5 Actions personnelles]

Tri sélectif, pas jeter n'importe quoi dans la nature, des déchets, mais plutôt les ramener chez moi ou les jeter dans une poubelle.

[06:10] Avoir un comportement responsable

06:41 > 07:47 [C6 Enjeux éco GD]

Déjà par rapport à la diversité de ses activités et par rapport à la nature de ses produits.

[06:55] Si on revient aux produits on peut y incorporer tous les produits à culture bio, on peut parler des produits en vente d'équipement à basse consommation, on peut parler des sacs plastique en caisse.

[07:26] Après de par la richesse et la diversité de ses activités on est amené aussi à vendre des produits à des personnes et donc à leur proposer aussi de récupérer leurs anciens produits. On est amené à gérer un certain nombre de déchets de par l'activité, les emballages trouvés en magasin.

08:23 > 09:24 [TE2 Sensibilisation clients éco produits]

On s'est longtemps posé la question : à quel rythme on y va ? Déjà, est-ce qu'on y va ou on y va pas ? Et si on y va, à quel rythme ? Parce que culturellement on s'apercevait que les ménages équipaient leur poubelle avec les sacs plastique des courses.

[09:06] Donc le jour où on a enlevé ça on s'attendait à avoir un tollé, des gens qui allaient bouder, contester, crier, fuir peut-être, et finalement il s'est rien passé de tout cela.

09:25 > 10:06 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Un, on a quand même expliqué le pourquoi du comment, donc on a apporté le sens. Le deuxième point c'est qu'on a apporté des solutions subsidiaires qui allaient dans le sens de l'éco-citoyenneté, avec soit des caddies, soit des cartons en tout cas des matières recyclables. Et finalement tout c'est bien passé.

[09:52] Donc ça prouve bien que les citoyens, nos consommateurs et nos clients sont réceptifs à ces changements de comportement et de posture

10:07 > 10:17 [C6 Enjeux éco GD]

On voit aussi l'essor de tous les produits bio, agriculture raisonnée, commerce équitable,

11:04 > 11:33 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Y'a un comportement responsable d'une manière générale qui est réelle, y'a des habitudes qui sont prises, respect du tri dans les bennes, mise en avant ou théâtralisation des produits soit à basse consommation, soit bio, etc.

11:34 > 11:49 [TE11 Habitude automatisme]

On est plus sur une démarche d'habitudes et d'entretien des habitudes qu'une démarche de réflexion pour passer à quelque chose d'autre, de cultiver une amélioration continue.

12:30 > 13:14 [TE18 Autonomie, acteur]

Je souhaite vraiment que dans la conduite de nos différents projets qu'on arrive à des collaborateurs responsables et acteurs.

[12:46] On est sur un mode pyramidal, on est construit par strates et par hiérarchie. On a une information qui est souvent descendante, partagée souvent et quasi toujours, mais finalement avec peu de feedback, peu de contrepouvoirs constructifs, avec un esprit critique qui est limité.

13:17 > 14:50 [TE18 Autonomie, acteur]

Un cap doit être écrit, dessiné et donné par le chef d'orchestre ou le comité de direction pour parler du magasin. Mais toute la dynamique du groupe et toute la capacité du groupe à atteindre des objectifs durable, c'est bien la capacité de chaque salarié de venir alimenter, de venir nourrir ces ambitions au quotidien.

[13:50] donc moi je rêve de collaborateurs qui soient vraiment acteurs, donc qui proposent, qui fassent aussi vivre au quotidien en incorporant aussi toute une batterie de réflexions sur la communication.

[14:20] On a une culture de réunions et d'affichage qui est souvent orientée sur de la descente ou de la traçabilité de l'information. Et ça sert à informer ou rattraper l'information qui n'a pas été donnée dans le cadre d'un affichage. Mais finalement on a affaire et on cultive cette posture de spectateur.

15:02 > 15:24 [TE18 Autonomie, acteur]

Les faire oser s'exprimer, les faire oser mettre en place des actions, et plutôt que la hiérarchie soit là en coaching, en accompagnement, en facilitateur.

16:18 > 16:25 [C7 Eco-démarche mag]

CAP 2013 a été écrit à la fin de l'année 2010.

16:28 > 16:43 [C7 Eco-démarche mag]

Dessinée, écrite par le comité de direction. Ce projet a été présenté aux équipes en mars 2011, dans ses grandes lignes.

16:50 > 17:12 [C8 Mise en œuvre dém]

Aujourd'hui, on est au stade où chacun des patrons de secteur, aidé des managers, doit décliner ce projet au niveau des rayons, avec les collaborateurs, pour justement orienter par des actions, ces ambitions.

17:14 > 17:31 [TE18 Autonomie, acteur]

Là on est au stade partage, équipe - managers par secteur, pour que les collaborateurs deviennent les fameux acteurs qu'on attend, s'approprient la démarche et viennent décliner ces ambitions par des actions concrètes au quotidien.

17:36 > 18:09 [C7 Eco-démarche mag]

La structure CAP 2013 est la même que celle de CAP 110. Et la preuve c'est que le slogan c'est "ensemble, innovons dans la continuité". Donc on est bien sur la continuité de CAP 110 où finalement on ne vient que moderniser l'ensemble des thèmes qui avaient été abordés dans CAP 110

18:44 > 18:53 [C7 Eco-démarche mag]

On avait cette crainte lors de la construction du projet d'être trop rupturistes.

19:32 > 19:52 [D13 Regard porté]

On est fier et heureux de cet héritage, de ce projet passé, et on se projette, on s'aide de cette dynamique, de cet élan, pour continuer à s'améliorer et à se parfaire dans les thèmes recherchés.

20:02 > 21:06 [D14 Rôle]

Le rôle il est très simple. C'est de m'assurer que ce qui a été écrit, présenté aux collaborateurs soit mis en action. Toute la problématique c'est : premièrement de s'assurer que le sens de chacun des mots soit écrit et partagé et coopté par chacun des collaborateurs dans le magasin. Deuxième objectif, une fois que j'ai compris, moi collaborateur, le pourquoi et le sens de ce projet, c'est ma capacité à m'intégrer dans ce schéma, dans cette vision, et à venir cultiver au quotidien par des actions singulières.

21:17 > 21:42 [D14 Rôle]

S'assurer qu'on le décline bien sur quelque chose d'opérationnel, de concret et que tout ce qui est fait au quotidien est fait au nom du comportement ou des valeurs recherchées par le projet, que ça soit bien des touches individuelles qui viennent au quotidien alimenter le projet.

22:01 > 22:22 [TE18 Autonomie, acteur]

C'est pour ça que c'est important de faire des collaborateurs vraiment des acteurs, des personnes qui osent, qui s'engagent, qui soient audacieux, qui essayent, qui innovent, qui créent, pour impulser cette dynamique recherchée.

25:28 > 25:45 [TE18 Autonomie, acteur]

Puis on devient pas du statut de spectateur à acteur du jour au lendemain. Ça demande des essais, des prises, des ratés, des succès, des insuccès.

25:49 > 26:19 [TE18 Autonomie, acteur]

La clé d'entrée ce sera de s'appuyer sur des collaborateurs qui ont déclaré une envie de progresser dans la boîte, donc des personnes qui ont exprimé une envie d'évoluer et qui ont une compétence décelée. Donc de m'appuyer sur cette strate-là.

26:25 > 26:39 [TE18 Autonomie, acteur]

Ma volonté c'est de chercher des moteurs opérationnels de terrain et de ne pas tout miser sur une impulsion d'encadrement, managers

28:07 > 28:28 [C8 Mise en œuvre dém]

Franck est garant du projet. La mise en action du projet va se faire par la déclinaison de mini-projets conduits eux-mêmes par un à deux chefs de projets.

29:16 > 29:35 [C8 Mise en œuvre dém]

Il a été proposé et offert aux chefs de projet une grande liberté, c'est de s'appuyer sur les forces qu'ils souhaitent.

34:36 > 34:56 [C12 Personnes externes]

C'est vraiment une démarche interne au magasin. Avec quand même la possibilité de s'appuyer sur un professionnel, une personne qui a l'habitude, l'expérience d'écriture de conduite de projet, qui plus est qui extérieure à Auchan.

35:57 > 36:26 [C7 Eco-démarche mag]

Culturellement, il est quasiment inévitable pour chacun des magasins d'écrire, dans son histoire, des projets magasin. Parce qu'un projet magasin c'est ce qui permet de fédérer l'énergie de chacun des collaborateurs et d'orienter l'action.

36:52 > 37:00 [D13 Regard porté]

La vraie difficulté c'est de faire vivre ce projet.

37:46 > 38:12 [C10 Dém mag / enseigne]

Un projet se bâtit souvent en quatre grands chapeaux. Vous avez le commerce, la rentabilité, vous avez l'humain et vous avez l'environnement. Et là encore une fois y'a pas d'ordre.

[38:05] Y'a un cinquième chapeau qui s'est ouvert, c'est la relation client

38:30 > 38:52 [C10 Dém mag / enseigne]

Le squelette de ces quatre ou cinq grandes parties, il est quasiment inévitable dans l'écriture de chacun des projets magasin.

[38:42] Après, à l'intérieur de ces chapeaux, effectivement, la déclinaison est variable.

38:58 > 39:22 [C7 Eco-démarche mag]

Dans l'ancien projet magasin, CAP 110, effectivement dans la notion d'environnement y'avait le développement durable qui était à l'époque fortement exprimée, ce qui était plutôt avant-gardiste au niveau des écritures des projets magasin.

41:14 > 41:41 [F24 Apport particip. dém]

C'est fait pour être partagé en interne et donc ça doit dégager de la fierté au niveau de l'ensemble des collaborateurs. Qui dit fierté dit envie, sans doute, exprimée ou non exprimée, de l'exporter en dehors du magasin, voire de communiquer à l'extérieur du magasin

42:23 > 43:00 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Sur toutes les valeurs humaines, environnementales, même commerciales, pourquoi finalement s'en cacher ?

[42:40] C'est un vecteur positif pour l'entreprise pour véhiculer une image intéressante pour les clients, pour les potentiels futurs collaborateurs, pour pleins de personnes, pour des institutions.

47:12 > 47:34 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Peut-être qu'on mesure à travers des demandes d'agrandissement ; de travaux, des autorisations d'ouverture sur des jours exceptionnelles, où peut-être par rapport à ces réponses positives ou négatives, on pourrait en déduire une évaluation qui reste très binaire, parce que la réponse c'est oui ou c'est non.

48:10 > 48:25 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Au niveau des collaborateurs, par rapport au baromètre d'opinion interne, sur l'environnement, de mémoire très peu

48:43 > 49:10 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Y'a pas de question ciblée sur le projet magasin parce que le baromètre il est standard, il est le même pour toute la société.

49:59 > 50:26 [D13 Regard porté]

C'est très bien que cette dimension de développement durable soit intégrée parce qu'aujourd'hui ça reste quand même un élément structurant pour toutes les générations

50:27 > 50:52 [TE18 Autonomie, acteur]

Toute la complexité pour moi c'est de rendre ce sujet finalement simple et simplifiant pour que les collaborateurs osent s'approprier le sujet et être innovants et rupturistes sur ce sujet.

50:54 > 51:17 [TE8 Lien professionnel / personnel]

C'est un élément qui doit permettre aux collaborateurs justement d'être responsables, d'être acteurs, parce qu'on peut facilement dupliquer un comportement et des actions dans le privé et le transférer dans un milieu professionnel.

51:19 > 51:40 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Qu'on soit encadrant ou employé, on a une légitimité sur ce sujet qui est équivalente.

[51:29] Donc le droit à la parole, à l'action, à l'initiative, il fait partie de ces sujets qui sont décloisonnants totalement dans le magasin

52:08 > 52:53 [TE19 Compétence]

Un sujet vaste d'environnement, de développement durable, d'éco-citoyenneté, c'est finalement un savoir-être, un savoir-vivre, un savoir penser, où chaque individu est à égalité dans sa capacité à faire ou à ne pas faire.

[52:30] C'est un élément qui peut être moteur si on arrive à trouver cet angle d'attaque qui soit rassurant, qui soit simplifiant, qui donne l'envie d'essayer et qui peut être un symbole de mise en action, de mise en mouvement d'un magasin.

53:40 > 54:39 [TE16 Modalités formation RH]

Moi en tant qu'extérieur et par rapport à l'historique du magasin et par rapport à ma fonction, c'est déjà d'être capable de répondre à cette question : qu'est-ce que l'ensemble des collaborateurs du magasin entendent par le mot développement durable ? Qu'est-ce qu'ils souhaitent entendre ? Qu'est-ce qu'ils souhaitent voir, qu'est-ce qu'ils souhaitent mettre en action ?

[54:20] C'est définir le besoin, l'envie.

[54:24] Une fois qu'on clairement identifié ce besoin et cette envie, c'est effectivement évaluer le niveau de compétence souhaité et donc derrière d'y apporter la formation nécessaire pour arriver à ce niveau de compétence.

54:50 > 55:39 [TE16 Modalités formation RH]

C'est toujours cette crainte, cette peur, qu'on ne maille pas l'ensemble des acteurs d'une entreprise, où finalement on a un niveau d'information qui est très élevé, très pensant mais qui est détenu par deux trois personnes d'un magasin, et qui finalement est incompris ou non partagé par l'ensemble du reste de l'entreprise.

55:39 > 56:19 [C9 Responsable dém]

Et Jean-Baptiste qui est le papa du projet et le père en tant que conducteur. S'il veut que les enfants écoutent, s'il veut s'assurer que les enfants apprennent, il faut s'assurer que les enfants comprennent ou aient envie de comprendre ce qu'on attend d'eux.

59:14 > 59:55 [TE18 Autonomie, acteur]

Si on a des collaborateurs qui, à partir du moment où ils ont une matière, si ils ont compris que c'était important de faire des recherches, de chercher à comprendre, à investir le sujet et donc de l'exposer après... On est bien dans une posture d'acteurs.

1:00:51 > 1:01:02 [D13 Regard porté]

L'objectif c'est qu'on devienne les meilleurs ambassadeurs de cette matière, mais les meilleurs ambassadeurs c'est l'ensemble des individus de l'entreprise.

1:01:36 > 1:01:47 [TE18 Autonomie, acteur]

J'ai des collaborateurs qui en savent dix mille fois plus que moi sur pleins de sujets parce qu'ils vont à la source de l'information via internet, via des blogs

1:03:02 > 1:03:39 [TE18 Autonomie, acteur]

Au final il ne faut pas être dans la rétention d'information ou dans la volonté d'être à la source de l'information. Il faut juste être à la source de la définition du cap : où est-ce qu'on doit aller à trois ans

[1:03:26] Finalement, le chemin, après, chaque collaborateur va prendre son chemin. L'objectif c'est qu'à trois ans chaque collaborateur soit à l'endroit défini.

1:04:00 > 1:04:30 [D13 Regard porté]

Y'a 250 collaborateurs qui impulsent des convictions, des envies, des passions, des actions : y'a juste à s'assurer que tout cela s'inscrit dans un schéma de cohérence globale. Qu'on se soit pas égaré, que ça vienne bien nourrir au quotidien notre ambition.

1:07:03 > 1:07:33 [TE 14 Pérennité de la démarche]

Le premier point c'est de cultiver l'employeur loyal. L'encadrement il doit être exemplaire sur les attentes que l'on peut avoir de ce type de poste. Exemplaire : quand on demande quelque chose au collaborateur, soi-même on le cultive au quotidien.

1:08:19 > 1:08:34 [D14 Rôle]

J'actionne régulièrement donc quasiment au quotidien, les valeurs que je souhaite véhiculer pour arriver au résultat escompté. Donc, c'est un travail de répétition.

1:09:09 > 1:10:02 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

[1:09:21] Donc on ne manage pas par de la promesse sociale. On ne manage pas en disant : si vous êtes à tel résultat, vous obtiendrez ça, non. D'abord je suis exemplaire, j'apporte des preuves dans l'action.

[1:09:42] Dans le cadre des entretiens annuels que chaque collaborateur a, on fait le point. Où j'en suis, quel est mon niveau de compétence, quel est mon projet professionnel.

1:10:37 > 1:13:10 [F24 Apport particip. dém]

C'est un écueil (prime) parce qu'on est sur un objectif collectif, donc une ambition collective. Là y'a un niveau de rétribution qui doit être collectif. On obtient sur le magasin un taux de tri de tant, ça rapport tant, ça va se traduire par une récompense collective, ça s'appelle la prime de progrès. La prime de progrès chez Auchan c'est quoi, c'est d'une manière trimestrielle, un objectif de résultat attendu par magasin. Si j'atteins ce résultat, j'ai un certain niveau de rémunération mais qui est le même pour chacun des collaborateurs. C'est le même taux.

[1:11:35] Alors que quand on est sur une rétribution individuelle, là on est bien sur une tenue de fonction qui est individuelle, un profil et un potentiel de compétence évolutive qui est aussi individuelle

[1:12:20] Le management collectif à la promesse il est très dangereux parce qu'il est dénué souvent du sens nécessaire pour faire avancer chacun en fonction de ses volontés singulières et par rapport aux opportunités de l'entreprise qui ne sont pas par définition les mêmes puisque c'est un besoin une ressource.

=====

B3 Second de rayon alimentaire

Nombre d'extraits : 72

Durée : 39 minutes

Taux de retranscription : 49%

00:56 > 01:08 [A1 Fonction]

En fait je suis l'adjoint au chef de rayon. Donc c'est crèmerie, fromage, surgelés, charcuterie et traiteur et libre-service.

01:08 > 01:15 [A3 Ancienneté magasin]

Ça fait 11 ans que je suis sur le magasin. J'avais fait trois ans à [M] avant.

01:57 > 02:57 [A1 Fonction]

Je gère en fait l'équipe. Y'a une équipe de personnes qui remplissent les rayons. Je gère cette équipe ou je les aide. Après moi je fais tout ce qui est horaires. Et après je suis souvent sur le terrain quand le chef de rayon est surtout au bureau : papiers, tout ça. Et moi donc je suis avec l'équipe. Je fais du remplissage, beaucoup de remplissage, et je fais le lien entre le chef de rayon et l'équipe.

[02:45] En tout on est huit. Ils sont huit plus moi et le chef de rayon.

03:06 > 03:34 [B4 Eco-sensibilité perso]

J'y suis sensibilisé et puis c'est vrai qu'on fait de plus en plus d'effort vis à vis des médias. On en parle de plus en plus. Mais je pense que chacun fait l'effort : la moindre petite chose peut me servir, voilà, à grande échelle. C'est vrai qu'on en parle de plus en plus donc je pense que chacun fait l'effort de faire ce qu'il peut.

03:41 > 03:56 [B5 Actions personnelles]

Déjà les poubelles. Enfin, les déchets. Le tri des déchets. Voilà. Après tout ce qui est l'économie d'eau, d'électricité, de faire attention à tout cela.

04:41 > 05:12 [C7 Eco-démarche mag]

Je trouve maintenant mais ça fait peut-être trois ans on est sensibilisé déjà au tri des déchets et après tout ce qui électricité

[04:53] comme chez moi en fait.

[05:00] Tous les robinets qui sont avec des réducteurs d'eau. Donc c'est vrai qu'il y a plein de petites choses comme ça qui font que le magasin est sensibilisé.

05:12 > 05:20 [C7 Eco-démarche mag]

Pour nous, en bas, dans les rayons, c'est au niveau du tri des déchets. Le tri des cartons d'un côté et de l'autre...

05:21 > 06:08 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

[05:31] Vis-à-vis des clients on n'a pas de demande, non, et après, non. A notre niveau, non.

[05:51] Après c'est... Y'a une période où Danone a enlevé les cartons des emballages. Au début les clients étaient un peu réticents. Ça changeait leurs habitudes. Ils retrouvaient pas leurs produits. Mais maintenant ils s'y font.

06:31 > 06:39 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Y'a eu une période où il y a eu un grand changement et où ça a perturbé un peu les clients. Je pense qu'ils comprennent pourquoi c'est fait.

07:01 > 07:15 [TE11 Habitude automatisme]

Je pense que c'est devenu dans le quotidien. Chacun fait. Cela devient des habitudes... Maintenant on est rentré dans le jeu.

[07:13] Ça se fait machinalement.

07:28 > 07:40 [D14 Rôle]

On a une benne que pour les cartons. Les déchets on les met de côté.

07:40 > 08:06 [D16 Qualif évolution]

Pour nous ça nous aide parce que dans les rayons on a une grosse benne où on met tous les cartons. Et après les autres déchets on les mets dans une autre benne mais bon... C'est vrai qu'on s'est adapté rapidement et c'est presque plus simple pour nous.

- (GB) ce n'est pas synonyme de perte de temps ?

[08:01] au contraire, je dirais.

08:22 > 08:35 [C9 Responsable dém]

La personne qui pilote le tout c'est Jean-Baptiste. Après y'a un groupe qui se réunit régulièrement sur l'environnement.

08:35 > 09:18 [E20 Information actions et résu.]

Après on a des infos de temps en temps. C'est la fin du mois souvent. On a des infos sur l'environnement,

[08:46] sur les nouveautés qu'il y a à faire.

[08:53] C'est vrai Jean-Baptiste intervient des fois parce qu'il y a des réunions tous les lundi matins avec le directeur. Il intervient quelque fois justement pour les déchets, savoir où on en est. Sur le tri des déchets, le pourcentage qui est bien trié.

09:23 > 09:45 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Le tri des déchets c'est bien mais même pour le magasin financièrement. Même pour le tri les cartons sont achetés. Tout ce qui est alimentaire, tout ce qui jeté on paie pour le faire sortir. Financièrement aussi ça aide le magasin.

09:56 > 10:05 [C9 Responsable dém]

Il (Le directeur) en parle de temps en temps mais il fait intervenir Jean-Baptiste.

10:07 > 10:21 [C8 Mise en œuvre dém]

Au niveau du rayon c'est plus centralisé par Jean-Baptiste.

[10:16] Ils nous en parlent pas trop, le chef de secteur et le chef de rayon.

10:29 > 10:42 [D14 Rôle]

Veiller ne serait-ce que les cartons soient bien séparés du reste des plastiques.

10:42 > 10:59 [D14 Rôle]

Ça fait partie de mes tâches, oui, si on veut. Comme je vous dis, maintenant ça se fait machinalement, tout le monde le fait.

[10:51] Après quand il y a des nouveaux qui arrivent voilà je les sensibilise là-dessus. Maintenant ça se fait machinalement.

11:46 > 12:25 [D14 Rôle]

GB : cela a rajouté des choses en termes de fiche de poste ?

- pas forcément. Rajouté des choses, non.

[11:56] GB : est-ce que ça complique la tâche ?

- non. Faut juste former... le dire aux nouveaux qui connaissent pas le magasin. Après ça se fait comme ça. Non j'ai pas perdu de temps à...

13:08 > 13:16 [D16 Qualif évolution]

Ça s'est très bien passé !

13:28 > 13:35 [TE11 Habitude automatisme]

On en parle pas trop. On le fait mais cela devient une habitude....

13:50 > 14:06 [C7 Eco-démarche mag]

Je sais pas de quand date la mise en place des bennes et des cartons, après tout ce qui est alimentaire. Ça fait peut-être plus que trois ans, sûrement. Je sais pas exactement.

14:33 > 14:51 [D16 Qualif évolution]

(GB) Est-ce que ça rend le métier plus intéressant ou plus dur ?

- je pense que c'est à l'équilibre. Ça change pas grand-chose. Non.

[14:41] Le fait de trier des cartons et des plastiques, on perd pas forcément de temps.

15:45 > 16:15 [D16 Qualif évolution]

GB : conséquences nouveaux emballages

C'est peut-être plus fragile que quand il y avait les cartons.

[15:50] Au début on avait un peu plus de casse. Au pire si on faisait pas trop attention on cassait mais maintenant on a pris l'habitude. Maintenant on s'est adapté à tout ça.

16:35 > 17:00 [C8 Mise en œuvre dém]

Y'a le groupe environnement avec Jean-Baptiste mais moi j'en fais pas partie.

Ils avaient je sais pas s'ils le font toujours une réunion une fois par mois ou par semaine. Je pense qu'ils le font toujours vu qu'on a des retours.

17:00 > 17:10 [E20 Information actions et résu.]

[17:02] Moi en dehors de ça j'en fais pas partie et puis y'a pas d'autre réunion.

17:14 > 17:43 [TE1 Appartenance groupe environnement]

C'est le temps. Et en plus quand ils ont créé ce groupe, y'avait plusieurs groupes. Y'avait un pour l'environnement et y'avait d'autres groupes pour d'autres choses et j'étais dans un autre groupe. Je sais plus lequel.

[17:37] Dans tous ces groupes, c'est le seul environnement qui existe toujours quoi.

17:43 > 17:55 [TE1 Appartenance groupe environnement]

Et après pour moi c'est le manque de temps. Parce que y'a du boulot et voilà. C'est pas le manque d'intérêt.

18:52 > 19:10 [D17 Définition démarche]

Tous les ans on avait une réunion avec Franck par rayon pour dire ce qu'on envisageait de faire pour augmenter le chiffre d'affaires, pour l'environnement

19:50 > 20:04 [D13 Regard porté]

Je pense que c'est plus une nécessité. Maintenant y'a besoin de faire tout ce qu'on fait, les tris et tout ça.

20:07 > 20:12 [D13 Regard porté]

C'est maintenant dans l'air du temps.

20:39 > 21:34 [D17 Définition démarche]

Même si on a des idées, oui tout à fait... Jean-Baptiste le dit régulièrement que si on a des idées faut pas hésiter à lui dire ou à dire à ceux qui font partie du groupe.

[20:54] On peut s'exprimer si on trouve qu'il a quelque chose qui pourrait être amélioré ou qui se fait pas.

[21:08] Faut aller le voir lui.

[21:11] mais c'est vrai qu'il a eu pas mal d'idées j'en ai pas en tête mais y'a pas mal d'idées qui sont venues d'en bas, des employés des rayons et qui ont été voir Jean-Baptiste en disant : "tiens on pourrait faire ça et ça..". Après ça se fait ou ça se fait pas mais bon... L'idée est soumise.

[21:29] On peut s'exprimer, chacun peut s'exprimer.

21:44 > 22:05 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Je pense que c'est plus pour l'intérêt économique. Pour le magasin, à mon avis.

[21:52] Déjà rien que pour le tri des déchets ça rapporte de l'argent au magasin, donc voilà. C'est bien de faire ça et ce qui est encore mieux c'est que ça rapporte de l'argent.

22:40 > 22:50 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

C'est important pour les clients mais après l'impact je sais pas.

23:34 > 23:42 [TE11 Habitude automatisme]

Dans le rayon chacun fait ce qu'il a à faire.

23:59 > 24:06 [TE6 contact rôle avec RH]

C'est vrai on en parle pas forcément. Pas personnellement.

24:37 > 24:54 [E21 Proposition suivi form.]

Non, à ce que je me souviens non.

(GB) Cela vous paraît nécessaire ?

[24:49] oui ça pourrait être nécessaire. Que ce soit personnellement ou professionnellement c'est intéressant.

25:03 > 25:35 [E21 Proposition suivi form.]

A moins que y'ait eu...

Je crois qu'en fait... En début d'année on a tous les modules de formation qui existent et après on a ceux qu'on choisit, ceux qu'on veut faire. Et y'a peut-être, oui, un module environnement. Je veux pas dire de bêtises. C'est vrai c'est intéressant de le faire.

26:00 > 26:52 [E20 Information actions et résu.]

C'est les réunions. C'est là qu'intervient Jean-Baptiste de temps en temps pour dire justement. C'est surtout pour les déchets ou alors pour l'électricité. Style on a économisé tant, voilà. Pour les déchets pareil, on a fait tant de pourcents donc c'est très bien.

[26:27] on a réduit la consommation d'électricité là ça fait sur peut-être deux ans. Du style c'est des détails mais la nuit ils éteignent les rayons. Les néons ils éteignent. Même avec les rideaux pour garder le froid donc ça fait des économies conséquentes.

26:57 > 27:18 [E20 Information actions et résu.]

De temps en temps on a des affichages... Quand ils ont mis les réducteurs d'eau sur les robinets voilà ils ont mis des affichages sur les robinets en disant y'en a tant sur le magasin.

Y'a pas forcément un endroit spécifique pour les affichages.

27:20 > 27:36 [E20 Information actions et résu.]

C'est quand on a notre fiche de paye on a un autre papier qui parle de l'environnement. C'est pas tous les mois mais de temps en temps on a des comptes rendus.

27:57 > 28:35 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

On sentait bien que quand Apolline (stagiaire) était là, plus de monde était sensibilisé. Ils faisaient plus attention à ce qu'on pouvait faire.

[28:14] C'est vrai qu'elle rencontrait beaucoup de monde ce qui fait que tout le monde était beaucoup plus sensibilisé. C'est là je pense qu'on a eu le plus d'idées, enfin chacun a soumis des idées.

[28:23] Et qu'en temps normal on n'y pense pas forcément ou on n'a pas le temps d'y penser.

28:55 > 29:20 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

On pouvait participer (au salon). J'y ai pas participé par manque de temps. Il faudrait prendre le temps de le faire. J pense que c'est intéressant de le faire. C'est bien de le faire.

30:06 > 30:41 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

GB : est-ce écrit dans la fiche de poste ?

- Ecrit, non.

Ça pourrait l'être. Pour moi j'ai un rôle il faut que je regarde si tout le monde, si toute mon équipe le fait bien.

[30:30] Ça pourrait être sur la fiche de poste. Ça l'est pas.

30:50 > 31:04 [D14 Rôle]

Quand ils arrivent dans le rayon on leur explique ce qui faut faire.

31:17 > 31:38 [F24 Apport particip. dém]

Ça devient presque naturel. Ça fait partie du truc.

[31:27] C'est pas forcément valorisant ou dévalorisant. Ça fait partie du métier.

(GB) Et pourtant c'est pas marqué dans la fiche de poste.

- et non

32:25 > 32:48 [F24 Apport particip. dém]

C'est Jean-Baptiste qui intervient le lundi matin et donc il nous parle des tris des déchets et de l'électricité. C'est vrai que quand on économise on gagne de l'argent. Après on a la prime de progrès et si le magasin économise de l'argent ça fait autant d'argent qu'on peut reverser aux employés.

33:00 > 33:38 [F24 Apport particip. dém]

La prime progrès c'est vraiment sur la marge du magasin. Ça fait que si on gagne de l'argent dessus ça nous fait augmenter la marge donc voilà.

[33:08] c'est tout mais sinon il n'y a pas de prime spéciale environnement.

[33:23] Séparer l'environnement par rapport à tout le reste à tout ce qui est chiffre d'affaire ça pourrait être bien et ça sensibiliserait encore plus, je pense

34:03 > 34:34 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Y'a quelques personnes. Ça m'est déjà arrivé d'aller les voir les personnes ne serait-ce que pour les déchets qui mettent n'importe où. Je vais voir cette personne et je vais lui dire.

[34:14] Ca m'est déjà arrivé d'un autre rayon. C'est une personne qui s'est très bien quoi en faire mais bon qui s'en fout. Alors là j'ai déjà été voir la personne pour lui redire de bien faire attention à ça.

34:35 > 34:54 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Mais y'en a pas beaucoup et après la grande majorité fait attention au tri. D'ailleurs c'est là où les tris des déchets à chaque fois c'est en pourcentage et le pourcentage augmente à chaque fois.

[34:49] Ça veut dire que tout le monde est sensibilisé. Une grande partie qu'est sensibilisée.

35:19 > 35:45 [D13 Regard porté]

Y'a beaucoup de choses qui ont été faites. Là rien que le fait d'éteindre des néons la nuit, mettre les rideaux. Maintenant on a une grande benne par rayon. On a fait le plus gros de c'qu'on pouvait faire.

J'ai pas d'idées là maintenant qui me viennent pour, qui pourraient améliorer tout ça.

38:10 > 38:25 [TE11 Habitude automatisme]

Tout le monde fait attention à éteindre les lumières. Je pense maintenant c'est rentré dans les mœurs. Et même personnellement quand on est chez soi on le fait machinalement.

=====

B4 Employée de rayon non alimentaire

Nombre d'extraits : 72

Durée : 42 minutes

Taux de retranscription : 39,6 %

00:49 > 00:53 [A1 Fonction]

Gestionnaire de rayon presse

00:55 > 01:04 [A1 Fonction]

Ça consiste à réceptionner la livraison, l'installer en rayon, retirer les invendus et les renvoyer

02:10 > 02:37 [A1 Fonction]

Ce qu'on appelle le LSE : livres et supports enregistrés.

[02:33] En temps ordinaire on est 4 dont le chef de rayon.

02:44 > 02:48 [A2 Ancienneté fonction]

Depuis plus de deux ans

02:54 > 02:58 [A3 Ancienneté magasin]

Ça fait cinq ans

04:26 > 04:36 [B4 Eco-sensibilité perso]

Je trouve que c'est peut-être un peu tard de s'en soucier vraiment très sérieusement, malheureusement mais on peut toujours rattraper les choses. Oui ça m'intéresse.

04:37 > 05:05 [B5 Actions personnelles]

A la maison on trie nos déchets on fait attention à plein de choses. On élève nos enfants de manière à ce que ce soit pas des réflexes mais des gestes tout à fait naturels. Sans effort parce que ça devient naturel de sélectionner ses déchets, de pas jeter les papiers de faire attention à la nature

05:43 > 06:15 [C6 Enjeux éco GD]

[05:43] Ce sont quand même des grosses structures qui ont beaucoup beaucoup de déchets et qui utilisent beaucoup l'énergie et qui doivent faire vraiment attention où partent les déchets que ce soit dans l'air, nos déchets à nous, les matériaux en tous genres.

06:15 > 06:36 [D13 Regard porté]

Sur Auchan y'a un très très gros travail qui a été fait. Maintenant c'est des détails des ajustements pour l'avenir.

[06:26] Ne serait-ce qu'en cinq ans quand j'ai commencé à travailler et maintenant c'est plus du tout la même chose.

06:51 > 06:55 [C7 Eco-démarche mag]

CAP 110 ça a été le début je pense

06:55 > 07:02 [C8 Mise en œuvre dém]

Je ne sais plus exactement comment ça s'appelait ce que Jean-Baptiste a mis en place. Une commission avec plusieurs employés.

07:03 > 07:14 [TE1 Appartenance groupe environnement]

J'en faisais partie au début mais moi m'échapper comme ça.... Mon temps est tellement occupé et chronométré.

07:18 > 07:25 [D17 Définition démarche]

En plus demander notre avis, c'est la super politique d'Auchan de demander son avis aux employés

07:26 > 07:41 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Y'a eu un boulot colossal de fait pour les déchets. Et puis savoir que ça maintenant ça rapport à l'entreprise.

[07:40] Ça prouve que ça devait être fait.

07:54 > 08:23 [E19 Actions sensibilisation]

On a un œil dans les WC. Faut faire attention à bien éteindre les lumières.

[08:17] Au début ça nous a amusé après on finit par lire que qu'il y avait écrit dessus.

08:25 > 08:52 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Ça fait partie de l'éducation. Quand on en parle et qu'on conseille aux gens de ne pas faire ceci ou de faire cela on a vraiment l'impression qu'on leur donne des consignes comme à des gosses. Tu te laves les mains, tu éteins

les robinets, tu mets du savon, tu rallumes le robinet, tu te rinces les mains. C'est vrai que ça fait vraiment... On a l'impression de donner des conseils d'éducation à un enfant. C'est ce qui a écrit ici au-dessus de lavabos dans les toilettes.

09:23 > 09:26 [C8 Mise en œuvre dém]

Je pourrais dire qu'on pourrait tous l'être.

09:26 > 09:37 [C9 Responsable dém]

Forcément y'a des leaders qui doivent nous pousser à continuer à l'être. Jean-Baptiste, bien sûr. Jean-Baptiste bien sûr et Franck qui est aussi dans cette politique-là.

09:42 > 09:51 [C9 Responsable dém]

Lui (JB) il est super dans ce créneau-là. Il est parti à fond là-dedans. Ça lui va bien et il le fait bien.

10:18 > 10:27 [D14 Rôle]

La presse c'est du papier et du carton. Donc moi j'ai une poubelle qui m'est affectée, c'est là où c'est compacté en ballots

10:29 > 11:16 [C12 Personnes externes]

Quand Apolline était là, on avait bien sympathisé toutes les deux et on avait réfléchi à pas mal, à tout ça, parce qu'à l'époque je fais partie du groupe environnement.

[10:43] Et on avait trouvé un truc sympa toutes les deux. J'ai donc moi rassemblé dans mon rayon tout ce qui concernait puisque la presse c'est de l'actualité et l'actualité l'environnement c'en est. J'ai regroupé à un endroit tout ce qui était sur le sujet

[11:06] J'ai balisé avec un vert bien fluo. Tout ce qui peut être nature et écolo.

11:39 > 11:48 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Pour tout ce qui est photovoltaïque les gens ils ont besoin de renseignements.

12:10 > 12:26 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Oui parce que je vois ce rayon-là je dois le ranger régulièrement donc ça veut dire que les gens même s'ils n'achètent pas de magazine ils feuillentent. Ils viennent chercher.

12:39 > 12:52 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Je regarde forcément les gros sujets de tel ou tel magazine pour les orienter et mettre en avant les nouveautés.

13:15 > 13:30 [E20 Information actions et résu.]

On a la réunion du (???) Des fois quand il y a un grand sujet qui est lancé comme ça et je pense que toutes les équipes ont été sensibilisées au problème, au sujet. Ça reste un problème.

13:41 > 13:45 [C7 Eco-démarche mag]

Je sais que les bouchers font attention à la viande. Maintenant ils trient.

13:47 > 14:08 [C7 Eco-démarche mag]

J'ai eu l'occasion de passer par la réserve des fruits et légumes. Ben tout ce qui est casse, c'est fruits et légumes et frais, les yaourts vont être séparés des fruits qui peuvent être au compost.

[14:00] Moi je pense qu'ici il y a quelque chose qui est lancé, qui est en marche.

14:16 > 14:35 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Y'a toujours les bougons qui ont trouvé qu'avoir un œil comme ça dans les toilettes ça les dérange, ou qu'on leur a parlé comme à un gosse quand on leur dit de couper le robinet.

[14:34] En règle générale ça s'est plutôt passé dans la bonne humeur et dans l'envie de le faire

14:43 > 14:52 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Je le fais chez moi, je ne vois pas pourquoi je le ferai pas ailleurs

15:16 > 15:30 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Une famille c'est une société et là c'est comme une grosse société et que c'est quand même dommage qu'on le fasse chez nous et qu'on le fasse pas dans un truc qui est une grande famille ? C'est une grande famille Auchan.

15:36 > 15:39 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Y-a de la motivation pour tout le monde.

15:50 > 15:54 [E20 Information actions et résu.]

Les réunions, forcément

16:01 > 16:08 [TE1 Appartenance groupe environnement]

Comme je faisais partie de ce groupe environnement au départ, je suis allé à deux réunions.

16:17 > 16:33 [E19 Actions sensibilisation]

On a nos poubelles dans la salle de pause. On en a maintenant je crois trois ou quatre. Donc ça avec les gros balisages.

16:35 > 16:41 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Les autres voient. Ah tu t'es trompé de poubelle-là.

16:43 > 17:02 [D14 Rôle]

Maintenant les quotidiens si je les trouve dans la mauvaise poubelle moi je le récupère et je les mets dans la poubelle à papier.

17:05 > 17:18 [TE5 Rôle de l'entretien dans processus appropriatif]

(GB) cette sensibilisation, vous la faites aussi auprès de vos collègues ?

- oui, absolument. Je ne m'en rendais pas compte mais oui.

17:29 > 17:39 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Tout le monde doit se mettre... Oui pourquoi pas. Si tu te trompes de poubelle moi je le dis.

17:52 > 18:25 [E20 Information actions et résu.]

Y'a les panneaux à un moment donné mais je ne sais pas... Je passe tellement vite dans les couloirs.

[18:07] C'est vrai qu'au début quand ça a commencé le groupe environnement j'ai jeté souvent un coup d'œil parce que je crois oui qu'ils mettaient les kilowatts, l'énergie, l'électricité.

18:36 > 18:57 [E20 Information actions et résu.]

On a eu quand même pas mal d'informations puisqu'avec la fiche de paye souvent on a un petit topo sur le mois passé dans la poubelle de Auchan

[18:48] Si si y'a eu pas mal de petits résumés sur les actions qui avaient été mis en place.

19:56 > 20:06 [B4 Eco-sensibilité perso]

J'suis une fille de la campagne moi au départ. Moi mes parents ils avaient un jardin. On mangeait bio sans le savoir.

21:34 > 21:44 [D18 Personnes travail int ext]

Quand il y a une information importante qui lui a été donné sur ce sujet-là il (le chef de rayon) nous transmet cette information.

23:18 > 23:35 [D13 Regard porté]

Là où ça m'a franchement bien épaté c'est surtout pour tout ce qui était déchets alimentaires. Tout ce qui est pot de yaourts cassés, avant c'était jeté à la poubelle. Y'a un travail colossal fait.

23:59 > 24:08 [TE11 Habitude automatisme]

C'est le réflexe quoi. Au départ on cherche un peu

24:35 > 24:56 [TE11 Habitude automatisme]

C'est devenu un réflexe. Au départ il a fallu conditionner tout le monde. Quand ça devient un réflexe, une manière de faire et ça s'intègre dans son travail là c'est génial.

[24:53] Ça se fait sans contrainte plus que ça. C'est comme ça qu'il faut faire.

24:56 > 25:12 [TE11 Habitude automatisme]

Ce n'est pas c'est comme ça qu'il faut faire c'est le mieux c'est de faire comme ça.

[25:05] C'est un devoir de le faire mais qu'est-ce que c'est bien de le faire ce devoir là

25:19 > 25:25 [F24 Apport particip. dém]

Les gens sont contents de le faire, en fait. Ils sont fiers

25:25 > 25:34 [F24 Apport particip. dém]

C'est la grande fierté de faire partie de Auchan parce que on y est pas si mal que ça mais en plus quand y'a des actions comme ça je suis pas mécontente d'en faire partie.

25:45 > 25:54 [D13 Regard porté]

Oui, une culture ou une politique globale. Oui, ça en fait partie.

25:59 > 26:12 [D13 Regard porté]

Malheureusement je dirais qu'on devrait presque plus en faire cas. Ça devrait être quelque chose de normal.

28:30 > 28:44 [D17 Définition démarche]

On peut dire ce qu'on pense. Si ça reste constructif. Moi en tout cas je me gêne pas pour le faire et je pense que c'est bien perçu.

28:46 > 28:59 [D17 Définition démarche]

Je pense que si quelqu'un a de bonnes idées ou trouve quelque chose est mal fait je pense qu'il peut le faire remonter en le disant intelligemment. Je pense que c'est entendu.

29:17 > 29:25 [D17 Définition démarche]

Parce que les gens sont attentifs ici. Les personnes sont capables d'entendre ce qu'on a à dire. Je les trouve disponibles.

29:45 > 29:54 [D18 Personnes travail int ext]

Y'a Jean-Baptiste à qui je pourrais en parler en premier. Sinon après il y a aussi ses collègues

30:10 > 30:19 [D18 Personnes travail int ext]

Je vais aller voir mon chef de rayon en premier mais oui après ça me dérange pas de sauter...

31:06 > 31:14 [D13 Regard porté]

(Comité environnement) dont on entend moins souvent parlé. Ça c'est sûr.

31:15 > 31:21 [C12 Personnes externes]

C'est vrai qu'Apolline quand elle était là ça bougé aussi vachement les choses.

31:45 > 32:09 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Elle était convaincue de son truc. Les gens qui sont convaincus de le leur bienfondé de leur action et qui ont la pêche comme elle et ben on a envie de les écouter.

[32:04] Ça donne envie ça intéresse mais si c'est barbant en disant il faut faire comme ça....

32:10 > 32:17 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Moi elle m'a convaincue. J'étais déjà plus ou moins convaincue mais elle m'a convaincue d'écouter encore.

32:28 > 32:49 [TE1 Appartenance groupe environnement]

J'avais plus le temps. Y'a des périodes à la presse où c'est vraiment la bousculade.

[32:39] Le nombre de choses à faire de l'heure où j'embauche et où je débauche il faut que ce soit impérativement fait. J'peux pas dire je le ferai demain.

33:37 > 33:53 [E21 Proposition suivi form.]

Je n'ai pas suivi de formation dessus.

[2026,8] (GB) est-ce que ça manque ?

- par rapport à mon métier, directement je pense pas.

34:21 > 34:27 [E21 Proposition suivi form.]

Après ça peut être plus général des formations, oui.

34:29 > 34:36 [E21 Proposition suivi form.]

Pour ce qui est fait dans l'entreprise je pense qu'on peut se tenir informer si on veut.

35:19 > 35:30 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB : fiche de poste ?

- non

35:37 > 35:50 [TE10 Suggestion d'actions]

Moi je dis que dans les contrats de travail on pourrait bien mettre un chapitre "je m'engage sur la politique environnementale de l'entreprise."

36:38 > 36:51 [E20 Information actions et résu.]

Moi qu'on me dise c'est génial ça fonctionne tout ce qu'on a mis en place mais des tonnes de listes de chiffres... Ça me gonfle.

37:27 > 37:48 [F24 Apport particip. dém]

On a une prime trimestrielle

[37:36] qui est par rapport à l'entreprise Auchan B. Les bénéfices globaux ça inclue ça. Notre prime est calculée dessus.

37:58 > 38:22 [TE11 Habitude automatisme]

A force d'en faire trop un cas particulier ça devient pas quelque chose qui est naturel.

[38:11] Mettre le doigt dessus ça veut dire que l'on fait quelque chose de particulier. Or ça doit être quelque chose que l'on fait naturellement et qui doit être maintenant une ligne de conduite pour tout le monde.

38:49 > 39:28 [F24 Apport particip. dém]

[38:50] Pour la prime non je suis pas d'accord. Parce que ce serait...

[38:56] c'est vrai que ça inciterait des gens : c'est sûr on leur dit...

[39:22] C'est une carotte que je trouve pas bio.

39:49 > 40:09 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB) l'environnement fait-il partie de l'évaluation annuelle ?

- non. Mais dans l'évaluation professionnelle et personnelle y'a notre comportement. Notre attitude par rapport aux clients

40:25 > 40:36 [D13 Regard porté]

C'est normal de le faire en ce moment il faut que les gens soient sensibilisés et s'y mettent tous. Il faut aller les chercher les plus résistants.

41:13 > 41:31 [F24 Apport particip. dém]

C'est normal de pas avoir bu quand on prend le volant. C'est pareil : trier c'est déchets, c'est normal. On sera tous sanctionnés si personne le fait. Ce sera notre récompense de l'avoir tous fait.

B5 Directeur

Nombre d'extraits : 48

Durée : 54 minutes

Taux de retranscription : 49,2%

01:05 > 01:10 [A1 Fonction]

Je suis directeur du magasin

01:12 > 01:55 [A1 Fonction]

La définition que j'en fais d'un patron de magasin elle est assez simple : il faut être proche de ses équipes, il faut être proche de ses clients et il faut aimer le commerce et tant qu'à faire un commerce qui nous fait gagner de l'argent. Donc y'a vraiment quatre piliers : les collaborateurs, les clients, ce goût du commerce et un commerce riche.

[01:41] Et on vit dans un monde à aujourd'hui où finalement un grand commerçant, y'a un certain nombre de notions à avoir, de vitesse, de réactivité, voilà ce que j'essaie d'entretenir sur ce magasin.

02:07 > 02:36 [A1 Fonction]

L'organisation du magasin en fait elle est assez hiérarchisée puisque dans ce type de format de magasin Auchan, le patron de magasin à ce qu'on appelle un comité de direction. Son comité de direction il est composé d'un patron des ressources humaines, d'un contrôleur de gestion et ensuite d'un certain nombre de chefs de secteurs et patrons de différents services

03:03 > 03:27 [A1 Fonction]

C'est une petite équipe qui derrière une dizaine, une petite douzaine de personnes selon les sites, et qui derrière a sous sa responsabilité un certain nombre de rayons et de collaborateurs. L'ensemble fait que sur le magasin on a entre 230 et 250 personnes

04:20 > 04:30 [A3 Ancienneté magasin]

Je suis arrivé en mai 2006.

09:50 > 09:56 [B4 Eco-sensibilité perso]

La démarche qu'on a entreprise en 2007 m'a sensibilisé.

09:56 > 10:38 [C7 Eco-démarche mag]

On avait parlé à l'époque de développement durable, on avait parlé d'environnement dans la réflexion qu'on avait eu à un séminaire de comité de direction où finalement on s'était dit... On avait écrit un projet managérial et dans ce projet managérial on s'était réuni en comité de direction pendant deux jours, à l'extérieur, et on s'était dit finalement : qu'est-ce qu'on veut faire de notre magasin dans les trois à quatre ans à venir ? En échangeant était apparu l'aspect non pas développement durable, l'aspect environnement.

10:38 > 10:56 [C7 Eco-démarche mag]

On était parti du constat où moi arrivant sur B mais aussi mes codirigeants quelque part au sein du comité de direction me disaient qualité de vie, un site agréable... Pourquoi on travaillerait pas sur la notion d'environnement, d'économie mais d'implication, de fierté.

10:57 > 11:35 [B4 Eco-sensibilité perso]

De là est née une sensibilisation personnelle beaucoup plus forte, que je n'avais pas avant.

[11:06] Et que je trouve qu'on n'a pas eu forcément à travers l'éducation qu'on a pu avoir ou pas au niveau en tout cas de ce qu'on peut donner aujourd'hui. J'en veux pour preuve j'ai deux garçons qui ont huit ans. Si je fais pas le tri qui convient à la maison c'est eux qui m'interpellent fortement.

11:49 > 11:58 [B4 Eco-sensibilité perso]

C'est une culture qu'est pas parfaite aujourd'hui mais j'essaie de contribuer finalement à hauteur de et d'essayer.

12:19 > 14:43 [C6 Enjeux éco GD]

Je pense qu'il y a une vraie prise de conscience mais... D'une part parce que la grande distribution à aujourd'hui, finalement est à l'écoute de ses clients et dans l'aspect environnemental est apparue une nouvelle façon de consommer aux travers de produits de commerce équitable, de produits bio, de produits finalement sans gluten, sans ceci, sans cela... Inévitablement d'un point de vue commercial y'a un côté mercantile derrière mais y'a un côté en se disant on peut pas se priver d'une tendance de fond sur ce marché-là.

[13:06] La deuxième chose c'est que je pense que finalement on est sur un marché qui est assez mature. On parle de modèle durable de l'hypermarché point d'interrogation ? Le marché dans tous les cas est mature : est-il même très mature, trop mature, en déclin. A aujourd'hui on voit bien que pour des questions de résultat économique et donc de coût et d'économie on a été très très mauvais ces quarante dernières années, en construisant une coque, de la gondole, en faisant arriver du froid, en s'occupant pas des déchets, voilà et ça fonctionnait.

[13:48] On s'est rendu compte que finalement y'avait non seulement des produits mais non seulement des économies à faire et que peut-être finalement le critère de choix d'un client était aussi une enseigne qui connotait un certain nombre d'aspects environnementaux et encore plus au travers de l'offre, du mobilier proposé.

15:09 > 16:38 [C7 Eco-démarche mag]

Je me rappelle on avait écrit quatre axes. On avait écrit un axe commerce, commerce-clients. Et c'est notre cœur de métier finalement de répondre à nos clients en faisant du commerce. On avait écrit un axe environnement qui s'est au fur et à mesure plutôt transformé en développement durable. Et on avait écrit un axe qui était organisation. Et à terme, très rapidement, après 2007, est sorti sur Auchan France un projet d'efficacité. Et efficacité dans un objectif double : conditions de travail, comment quelque part améliorer toutes ces conditions, vivre mieux dans l'entreprise avec de meilleurs outils, les bons outils au bon moment pour quelque part aussi améliorer inévitablement notre productivité. Et nous on avait écrit organisation qui s'est transformé en efficacité.

16:39 > 17:00 [D13 Regard porté]

On avait cette longueur d'avance en 2007. Je l'ai par ressenti au niveau du groupe en 2007.

[16:55] mais à l'époque y'avait pas une sur-médiatisation ou une prise de conscience très très forte

17:01 > 17:40 [C10 Dém mag / enseigne]

Par contre avec les moyens au national derrière, rapidement enclenchement du dispositif avec vraiment un mode de fonctionnement, un groupe comité développement durable au niveau de la société et des personnes dédiées. Le premier et maintenant le deuxième livre annuel (rapport DD) qui est sorti, bilan annuel, vraiment un dispositif complet.

17:46 > 18:09 [C10 Dém mag / enseigne]

Là Auchan est structuré dans cette démarche depuis deux trois ans. De façon formalisée, stratégique, visible. Avec chaque année des ambitions, sur tous les items de l'environnement

18:52 > 19:16 [C10 Dém mag / enseigne]

Nous on avait pris une longueur d'avance sur les deux trois années du lancement du projet. Maintenant finalement je me dis que encore heureux qu'on a le national pour pousser parce que peut-être au vu de la charge autre que l'on a on serait peut-être encore moins en mouvement qu'on peut l'être.

19:18 > 19:56 [C8 Mise en œuvre dém]

Ça a été audacieux, quand même. 2007-2010, lancement d'un mode de fonctionnement sur le magasin très participatif où chaque patron de rayon se devait de monter une opération environnementale qu'on avait expliqué. Puis création d'un groupe transverse qu'on avait appelé composé d'un certain nombre de collaborateurs, de cadres aussi mais de collaborateurs, pour nous faire réfléchir sur notre politique à mener, pour nous sensibiliser, pour nous informer et puis ce partenariat avec vous.

20:18 > 20:53 [D13 Regard porté]

On a quasiment réussi et aussi grâce à vous et à la qualité des stagiaires qu'on a eu, à le faire vivre deux ou trois ans. Et puis maintenant y'a un essoufflement.

[20:33] Je le vois du bon côté parce qu'on a bien avancé mais je le vois aussi du mauvais côté par rapport à ce qui reste à faire. Quand j'entends l'énergie, quand on échange, je me dis que c'est un peu frustrant par ce qu'on a pas été jusqu'au bout.

20:54 > 21:07 [D13 Regard porté]

J'espère bien là reprendre après l'agrandissement et aujourd'hui on est plus dans s'approprier les politiques nationales et les appliquer.

21:48 > 22:10 [D13 Regard porté]

On voit que ça prend de l'énergie, ça prend du temps.

[21:52] Donc la grande fierté c'est plutôt d'avoir été ce qu'on pouvait appeler un peu pionnier et puis quelque part au travers du temps et des décisions qu'on avait prises, de ce dire qu'elles étaient bonnes

22:21 > 23:08 [C10 Dém mag / enseigne]

Le mode de fonctionnement et d'ailleurs celui du groupe Auchan est celui-ci : c'est à dire qu'on est une entreprise centralisée décentralisée. Un patron de magasin il est patron de son site. On a cette possibilité extraordinaire de se dire : ça j'applique, ça j'applique pas.

Y'a des choses qui sont non négociables mais aujourd'hui on n'est pas dans un modèle ultra centralisé où finalement de là-haut on appuie on applique en magasin. Non. C'a toujours été le choix d'Auchan de se dire : d'un point de vue commercial par exemple on a un projet commercial national mais bien entendu ce qui est vrai dans le nord n'est pas forcément vrai dans le sud-ouest. Dans les offres produit, dans la façon de l'exprimer, dans la façon de la rendre visible, etc, carte blanche.

24:55 > 25:10 [C10 Dém mag / enseigne]

C'est le fonctionnement : centralisation, décentralisation, échanges de bonnes pratiques, on démultiplie. Donc esprit d'initiative qui n'est pas brimé, au contraire qui est même récompensé et qui alimente le national.

25:35 > 26:05 [C9 Responsable dém]

Le pilote, il est assez simple, il est Jean-Baptiste. Pour moi y'a deux co-pilotes dans l'avion. Y'a moi au travers de la fonction que j'ai et du projet finalement qu'on souhaitait faire vivre et dans ce mode de fonctionnement et donc sur l'aspect développement durable, y'a un patron qu'on avait nommé en 2007 : c'est Jean-Baptiste.

26:05 > 26:16 [C8 Mise en œuvre dém]

Ce n'est pas un dossier d'un homme, c'est le dossier de nous tous. C'est pour ça qu'on a fait des formations, des sensibilisations à l'encadrement et aux collaborateurs.

26:17 > 26:33 [C10 Dém mag / enseigne]

Pourquoi Jean-Baptiste ? Parce qu'au niveau national ça c'est fait comme ça. C'est un dossier qu'est plutôt géré d'un point de vue technique.

[26:29] Y'avait une histoire de coût, d'économie, de tri des déchets.

26:34 > 26:50 [TE6 contact rôle avec RH]

Le volet sociétal, c'est pas Jean-Baptiste qui le pilote, c'est le responsable RH. Et là on est plus dans l'application d'une politique nationale ou finalement le curseur d'initiative local il est finalement plus faible

27:14 > 27:47 [C10 Dém mag / enseigne]

Un troisième pilier qui pourrait être l'aspect commercial. Donc l'aspect commercial étant finalement à aujourd'hui plutôt piloté par la centrale au travers de concepts notamment au travers de l'offre alimentaire on a vu ce qui s'est développé sur le bio.

29:21 > 30:12 [C7 Eco-démarche mag]

Dans notre agrandissement on va connoter aussi notre hypermarché d'une asperité bio très très forte. On va multiplier par cinq le nombre de mètres linéaires qu'on a aujourd'hui.

[29:40] Avec un concept qu'on va faire en local et on va y intégrer nos fruits et légumes bio dans l'univers bio qu'on va faire. Et on va faire du fruits et légumes non pas emballés mais vrac.

32:48 > 33:20 [D13 Regard porté]

N'oublions pas que c'est assez récent. Ça nécessite des resensibilisations inévitablement c'est pas ancré. D'autant plus il faut pas qu'on se le cache non plus, même si ici on est quand même très préservés, y'a du turn-over, y'a du mouvement, des changements.

[33:13] Ce qui est vrai et vit plutôt bien se dégrade un petit peu.

34:21 > 35:08 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Qui dit agrandissement on est en train de prendre des décisions stratégiques dans le positionnement de nos réserves, dans l'emplacement de nos bennes à carton, dans l'emplacement de nos outils de gestion des déchets, dans le partenariat qu'on va signer avec les 26 boutiques qui vont arriver : est-ce qu'on leur prend leurs cartons, est-ce qu'elles se débrouillent, est-ce qu'on leur met à disposition nos machines ? Y'a là aussi une vraie réflexion à avoir qui va être structurante parce que ce qu'on est en train de faire dans nos arrières, finalement la face la moins visible de notre hyper, c'est quelque chose qui va être figé quelque part pour les trente années à venir.

35:08 > 35:50 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Donc on a tout intérêt à un moment de bien se poser sur l'aspect environnement parce qu'on voit que ça pèse. A quel endroit, à quel moment. Y'a des investissements très lourds, des coûts de machine, équipement du nouveau toit.

36:17 > 36:36 [C7 Eco-démarche mag]

Y'a vraiment pour moi une réflexion très globale de l'environnement : un aspect technique à travers Jean-Baptiste, un aspect offre au travers des patrons de secteur et un aspect humain

37:22 > 37:45 [D13 Regard porté]

Je suis très satisfait. Je trouve très positif et plein d'optimisme par rapport à ce qui reste à faire. Moi j'en suis extrêmement fier. Parce qu'on a fait un bond en avant sur ce magasin-là lors de cinq dernières années avec ce projet.

37:45 > 37:58 [D13 Regard porté]

Alors avec plein de choses, si on regarde dans le détail, qui n'ont pas fonctionné, qui n'ont pas été jusqu'au bout mais je pense finalement que le magasin a une connotation développement durable

38:08 > 38:35 [D13 Regard porté]

D'un point de vue environnement, finalement, déchets et tout ça on était pas extraordinaire puisqu'on sortait d'un vieux magasin. On a su avec les outils qu'on avait, sensibiliser et obtenir des résultats et quelque part préparer ce qu'on est en train de faire aujourd'hui.

38:40 > 39:19 [C12 Personnes externes]

J'vous le dis très clairement : je trouve que le partenariat a été très fructueux. Vous avez de la compétence. Vous avez su nous envoyer des stagiaires de qualité qui étaient impliqués qui nous ont vraiment fait avancer.

Je préfère des éléments très acteurs comme ça dans la démarche que des gens qui soient beaucoup plus passifs où finalement : je fais un stage et puis j'en sors rien.

39:42 > 40:17 [D13 Regard porté]

La leçon que je retire de tout ça c'est qu'il faut savoir bien s'entourer et donner les moyens.

Quand on a lancé le groupe, tout le monde m'a regardé en disant : si on y va sur l'environnement ok, d'accord. On prend l'Ecole la plus proche, la meilleure, et on leur demande d'être partenaire. Et donc on va allouer des moyens humains parce que on voit bien, la limite du système c'est le temps, c'est la disponibilité.

42:49 > 43:38 [D16 Qualif évolution]

Ça reste le métier que j'ai essayé d'exercer depuis 2007.

L'aspect environnement du magasin il est important donc on y attache de l'importance. On essaie de communiquer. Pour certains patrons de magasin je pense que c'est nouveau, ce n'était pas forcément leur priorité. Ils travaillaient certainement sur d'autres sujets et là maintenant de se mettre dans le système au travers du national qui fait pour moi office de rattrapage par rapport à ces magasins-là et maintenant qui doit nous emmener plus loin parce qu'il dispose de beaucoup plus de moyens.

43:38 > 43:59 [C10 Dém mag / enseigne]

Et la vraie question qu'on peut avoir c'est : comment Auchan, Auchan Groupe, se positionne et quelles sont les incontournables, les choses essentielles qu'on retrouve dans tous les sites parce qu'on veut avoir quelque part une marque Auchan connotée si on le souhaite développement durable.

44:28 > 45:03 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB) est-ce que l'environnement est partie prenante de la mission d'un patron de magasin ?

- non, ce n'est pas formalisé.

[44:42] c'est pas formalisé si ce n'est qu'à aujourd'hui tous les patrons de magasin ont bien compris que la démarche environnementale avait un côté intéressant aussi sur les résultats économiques et à un moment comme tout le monde est noté sur ses résultats économiques, c'est démarche s'est intégrée je pense d'un point de vue économique.

45:03 > 45:56 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Plus que d'un point de vue donner du sens, partager un projet, sensibiliser les équipes. Là à un moment y'a eu vraiment une optimisation en disant. Finalement les comparatifs qu'on a aujourd'hui c'est les magasins les plus performants sur les déchets. C'est pas les comparatifs les plus performants sur l'envie des collaborateurs, la sensibilisation, le niveau de formation.

On a 7000 heures de formation à l'année mais on a pas encore été creusé en disant : tiens finalement le magasin de Paris lambda il a donné 1000 heures de formation sur le développement durable.

46:45 > 47:08 [D13 Regard porté]

Est-ce que ça va durer ? Est-ce qu'il y a pas un effet de mode ? Est-ce que on est pas arrivé à un niveau où c'est pas parfait mais c'est mieux.

47:09 > 48:11 [D13 Regard porté]

Ça pourrait être intéressant de tourner l'entreprise, en dehors des aspects environnement, sur des critères pas uniquement de résultats mais de sensibilisation, de formation.

[47:45] Est ce qu'on n'aurait pas intérêt à zoomer sur la formation, la sensibilisation, sur les outils, sur le matériel, sur les infrastructures. Et on est plutôt tourné sur résultats.

49:31 > 50:25 [D13 Regard porté]

Dans tous les cas je reste persuadé qu'ils ont été sensibilisés. Je reste convaincu qu'on a donné du temps et des moyens pour les informer et je reste convaincu qu'au vu des résultats, que ce soit l'ensemble des collaborateurs du magasin ou aussi la partie plutôt collaborateurs techniques de Jean-Baptiste, on a des belles performances sur certains items, bon je me dis qu'on est au rendez-vous.

50:26 > 50:53 [C7 Eco-démarche mag]

Finalement on a quand même été l'un des premiers magasins de la DO à mettre onze éléments bio.

51:00 > 51:38 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Après y'a des collaborateurs qui vont certainement nous dire ben, j'ai pas vu grand-chose, j'ai vu beaucoup de choses, j'aurais souhaité m'impliquer davantage, j'aurais voulu encore plus.

51:53 > 52:35 [TE11 Habitude automatisme]

Je pense que c'est pas devenu une culture encore. Je pense que c'est devenu une pratique dans un premier temps. Culture on a pour moi plus le sens, pour moi la culture on a la bonne pratique mais on a plus le pourquoi de... Je me dis que c'est plutôt devenu une bonne pratique dans le magasin.

53:02 > 53:25 [D13 Regard porté]

On a créé beaucoup d'enthousiasme, beaucoup d'envie. Et donc les gens qui partaient dans tous les sens, il faut qu'on repeigne en vert, il faut qu'on fasse ceci, voilà. Peut-être que comme on a pas tout réalisé, qu'on a pas communiqué suffisamment, on peut créer de la déception.

B6 Manager de rayon alimentaire

Nombre d'extraits : 66

Durée : 39 minutes

Taux de retranscription : 53,7%

01:00 > 01:24 [A1 Fonction]

Etre à la tête d'une équipe d'employés libre-service

[01:07] principalement de s'assurer des résultats de chiffre d'affaires et de rentabilité.

[01:17] après c'est comment, c'est l'organisation de l'équipe, c'est l'organisation du commerce

01:28 > 01:37 [A3 Ancienneté magasin]

[01:32] Sur le magasin ça fait un an et demi.

01:37 > 01:43 [A2 Ancienneté fonction]

Ça fait 4 ans et demi dont trois ans sur un autre magasin Auchan

01:47 > 01:58 [A1 Fonction]

C'est huit (employés) fixes mais avec l'été ça peut monter à une dizaine de personnes

03:43 > 03:46 [B4 Eco-sensibilité perso]

Oui

03:46 > 03:59 [B5 Actions personnelles]

Tout un chacun le fait je l'espère mais je fais le tri des poubelles.

04:19 > 04:27 [C7 Eco-démarche mag]

Y'a des poubelles de tri qui sont installées.

04:28 > 04:43 [TE10 Suggestion d'actions]

Au niveau de chaque bureau on pourrait avoir un petit bac pour justement pas mettre ça sans faire attention dans la poubelle classique.

[04:39] Moi ce que j'ai un petit bac que je vide de façon régulière c'est plus simple

05:05 > 05:21 [D13 Regard porté]

J'essaie d'imprimer le moins possible quand c'est pas nécessaire

[05:11] maintenant bon y'a quand même beaucoup de choses qu'on imprime de par les informations qu'on doit transmettre que ce soit aux équipes...

[05:15] et puis on est très papier chez Auchan, je le sens beaucoup.

05:33 > 06:09 [D13 Regard porté]

Par rapport à d'autres entreprises y'a beaucoup de choses qu'on pourrait ne pas éditer. Qui pourrait être stockées informatiquement. Après ça demande des efforts particuliers de réseau de stockage, de réseau.

[05:47] Moi ça ça me choque à aujourd'hui. Le papier c'est pas gratuit déjà. Puis ça a un impact certain pour l'environnement. Si on peut sauver quelques arbres c'est toujours ça de pris même si c'est géré.

06:35 > 07:02 [C7 Eco-démarche mag]

En alimentaire on a quand même beaucoup de volume de marchandises ça veut dire beaucoup de cartons, de plastiques

[06:44] Ça c'est plutôt bien fait en termes de gestion de ces emballages. C'est trié et c'est traité. Là-dessus c'est fait.

07:18 > 07:41 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Y'a certains fournisseurs qui ont déjà essayé de vendre des produits avec certains packaging mais voilà après c'est le client qui répond moins, ça marche moins.

[07:34] Sur le rayon parfumerie où il y a les dentifrices ils ont essayé de les vendre sans emballage et c'est moins de vente

07:42 > 07:54 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Je pense que le client il n'est pas encore complètement prêt. Il a besoin de voir. Il a ses habitudes et quand on change ses habitudes il est un peu perturbé.

[07:51] Je pense que sur les épicerie on pourrait faire beaucoup plus (réduction emballage)

07:54 > 08:06 [C6 Enjeux éco GD]

C'est comme tout le monde quand tu fais tes courses tu arrives chez toi tu déballes et c'est tout de suite une poubelle complète de cartons de plastiques et que sais-je.

08:07 > 08:36 [C6 Enjeux éco GD]

Un gros potentiel de gain d'emballage mais pas seulement.

[08:11] Du coup une responsabilité en tant que distributeur mais aussi fabricant puisqu'on a les produits Auchan. Pour moi on a une grosse responsabilité à jouer.

08:59 > 09:09 [E21 Proposition suivi form.]

Y'a une formation qui est transversale qui concerne la gestion des déchets

[09:04] tout le monde y passe et donc on connaît.

09:10 > 09:20 [E21 Proposition suivi form.]

Normalement tout le monde. La gestion des déchets c'est quelque chose qui nous touche à un moment donné dans notre cursus de formation.

09:33 > 09:57 [TE12 Nouveaux arrivants]

Concernant Cap 110 c'est quelque chose que j'ai pris en route. J'ai pas eu une photo complète de ce projet dès le début.

Je suis arrivé on a attaqué sur un projet d'efficacité opérationnelle. C'est vraiment le sujet à traiter à mettre en place. De nouvelles procédures, etc.

09:59 > 10:12 [C8 Mise en œuvre dém]

Je savais qu'il y'avait bien un comité environnement je ne sais plus très bien son titre

10:13 > 10:26 [TE1 Appartenance groupe environnement]

Cette année en particulier je me suis collé à ce projet à ce groupe

[10:22] qui a eu certes, du mal à vivre, c'est clair.

10:51 > 10:59 [D13 Regard porté]

(Groupe environnement) C'est difficile de prendre du temps en fait. C'est juste ça.

11:12 > 11:19 [D13 Regard porté]

[11:16] Après c'est une question de priorité, aussi (G. environnement)

12:51 > 13:09 [D16 Qualif évolution]

(GB) risque de dispersion ?

- Oui complètement. C'est quelque chose à faire en plus en une semaine. Moi je reste toujours pour être moteur là-dessus ça c'est certain maintenant je sais qu'il faudra que ce soit au détriment de quelque chose.

13:28 > 13:52 [D14 Rôle]

Ne serait-ce que les opérations commerciales. Le choix des fournisseurs. J'essaie toujours d'équilibrer les fournisseurs que ce soit locaux ou nationaux. Mais toujours d'intervenir avec du local pour faire travailler aussi les gens du coin. Alors bien sûr c'est donnant donnant il faut qu'ils nous apportent quelque chose.

14:19 > 14:40 [C7 Eco-démarche mag]

On a une grosse carte à jouer là-dessus (local). On en a déjà parlé que ce soit en secteur mais également sur le magasin et notamment sur le comité environnement

[14:29] C'est pouvoir les faire venir les faire voir un peu plus aux clients, ces fournisseurs locaux, qu'ils puissent parler de leur entreprise

14:55 > 15:31 [TE10 Suggestion d'actions]

Faire venir nos fournisseurs locaux pas seulement en animation commerciale pure et dure avec la dégustation de produits. C'est vraiment, en dehors du magasin (dans la galerie marchande), voilà que nos clients prennent le temps de les connaître ou de les découvrir.

[15:12] Parler vraiment de leur boîte. Pas seulement du produit. Que ce soit eux qui puissent venir et parler de leur boîte. Ça serait quelque chose qui serait important pour nous en termes d'image et pour eux aussi pour se faire connaître.

15:54 > 16:03 [D13 Regard porté]

De plus en plus de choses transverses, ce n'est pas uniquement l'environnement.

16:18 > 16:26 [E19 Actions sensibilisation]

(GB) est-ce que tu les formes, est-ce que tu les sensibilises ?

- simplement sur le tri des déchets ça a été fait mais pas au-delà depuis.

16:28 > 16:37 [E19 Actions sensibilisation]

(GB) : formation des nouveaux ?

- ça reste sur du basique, du tri des déchets. Après pas plus que ça.

16:49 > 17:18 [D14 Rôle]

Si on a un objectif particulier on dit : il faut qu'on développe vraiment notre communication sur les fournisseurs locaux, ça c'est un objectif. Donc là je peux descendre avec cette interrogation auprès d'eux pour les stimuler et leur demander de la matière pour échanger et mettre des choses en place. Mais il faut que ce soit à mon avis ciblé.

17:24 > 17:46 [E19 Actions sensibilisation]

(GB) Sensibilisation générale ?

En général ça c'est déjà fait. Après on pourrait... Ça reste intéressant mais il y a déjà eu une information là-dessus. Je me demande si ce n'était pas toi qui avais animé cette session.

18:03 > 18:21 [C8 Mise en œuvre dém]

Dans un premier temps on réfléchit, on dégrossit on va dire, quelques axes qu'on puisse piocher, dire voilà ces thèmes donc on va développer cette année.

18:24 > 18:34 [C6 Enjeux éco GD]

Je sais que sur le PGC et l'alimentaire on a un beau coup à jouer avec tout ce qui est fournisseur local

18:50 > 18:59 [C9 Responsable dém]

Avec Jean-Baptiste qui est très volontaire mais qui, avec l'agrandissement, va être très occupé.

19:05 > 19:31 [D13 Regard porté]

(GB) Tu penses que le fait que le groupe environnement marche moins ça correspond avec la montée en puissance du projet agrandissement ?

- ça peut. Ça fait plus de choses à aller voir que ce soit en termes concurrence, de relevé linéaire

19:35 > 19:59 [C9 Responsable dém]

L'aider (Jean-Baptiste) parce que pour moi ça restait le meneur de ce groupe. Historique on va dire parce que c'est par sa fonction il a un gros rôle à jouer en termes de dépenses d'énergie. Ça me paraissait quasiment logique que ce soit le personnage central de ce groupe

20:03 > 20:12 [D14 Rôle]

De l'aider (Jean-Baptiste), organiser les choses, à fixer des rendez-vous, voilà.

20:12 > 20:22 [D13 Regard porté]

Ça reste difficile à faire vivre parce que tout le monde a des priorités et ça reste difficile à transmettre

20:23 > 20:47 [C8 Mise en œuvre dém]

Si avancer sur ce sujet n'est pas mis en priorité par le directeur par exemple dans un premier temps puis les différents chefs de secteur les chefs de rayon pourraient l'aborder mais si c'est pas mis en priorité par la tête...

21:08 > 21:13 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Ça fait plutôt partie de la culture du magasin de toute façon.

21:14 > 21:52 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

En général, je le vois on est sensible à ça. J'entends, je vois les gens faire des efforts pour trier, ce genre de choses. Y'a une sensibilisation certaine.

[21:39] maintenant, dans le cadre de CAP 2013 y'a bien sûr une partie environnementale qui rentre mais ça reste, c'est pas le principal.

21:53 > 22:08 [C10 Dém mag / enseigne]

On a une partie à jouer en magasin mais c'est plus au niveau national où y'a vraiment de quoi travailler la communication globale sur le sujet. Et ce serait plus simple aussi parce que ça concerne beaucoup plus de magasins.

22:09 > 22:35 [E20 Information actions et résu.]

Y'a des choses qui sont faites sur lesquelles on communique pas du tout. On a essayé de communiquer en interne.

Y'avait Jean-Baptiste qui parlait de la réduction des emballages de certains produits. C'est tout bête mais personne ne le sait. On l'affiche nulle part, on n'en parle même pas. On avait fait un petit livret là-dessus. Moi j'avais fait un petit truc avec justement les dates des réunions

22:59 > 23:13 [C10 Dém mag / enseigne]

C'est très très difficile faire bouger les choses. Faudrait profiter d'une communication globale pour intervenir sur tel ou tel projet.

23:43 > 24:11 [D13 Regard porté]

Faut toujours que ce soit dans un cadre précis, ce n'est pas juste demander ça à tout le monde. Faut que ce soit quelque chose de concret pour tout le monde sinon...

25:09 > 25:29 [D13 Regard porté]

On a certaines choses qui peuvent être mises en place mais parfois la transformation c'est parfois un peu complexe donc qui se réalise pas parce que y'a pas de choses définies clairement. On a des bonnes intentions mais on les déroule pas.

25:55 > 26:29 [D13 Regard porté]

C'est fixer les choses.

[26:01] Déjà si on en parle pas du style en global magasin, c'est à dire en réunion où y'a quand même une majorité de personnes du magasin qui seraient présentes, je pense au lundi matin, je pense, avant l'ouverture y'a quand même beaucoup de personnes

[26:20] ne serait-ce que faire un appel aux inscriptions pour ce projet, ce peut être bien. C'a pas été fait. Si ça a pas été fait les gens peuvent pas le savoir.

26:40 > 27:12 [D13 Regard porté]

Pour moi je te dis je suis pas porteur en titre de ce groupe. J'ai certaines idées mais ensuite pour moi il faudrait qu'il y ait un chef de secteur qui en fasse partie, c'est le cas, normalement. Pour moi c'est ce chef de secteur ensuite qui doit retransmettre les informations à son niveau de chef de secteur pour qu'il y ait une descente d'information.

[27:10] Il peut y avoir déperdition

27:13 > 27:33 [TE10 Suggestion d'actions]

Si on veut en profiter, notamment sur ce sujet-là qui est vraiment parfois un petit loin de nos préoccupations ou des préoccupations de certaines personnes, c'est qu'on puisse en parler ne serait-ce annoncer les inscriptions : bon voilà inscription à ce groupe ouverte, clôture telle date.

27:33 > 28:35 [TE10 Suggestion d'actions]

Les choses fixées ça permet de s'engager. Si on en parle juste de façon ouverte : "je vous rappelle qu'il y a un groupe transverse environnement qui existe. OK. Génial. Non je vous demande un petit peu de volonté pour le faire vivre, s'il y a des volontaires, les limites d'inscription sont telle date. Ensuite on fait un point. L'information est diffusée. On fait un point à la date fixée. Y'a du monde, y'a personne.

[28:03] Si y'a personne on passe peut-être à une autre étape : il faut impérativement une personne par rayon ou j'en sais rien qui fasse partie de ce projet pour donner un petit peu de matière.

[28:18] Maintenant, obligatoire c'est pas forcément simple ; faut que ce soit des gens qui aient envie.

[28:25] Pour moi c'est ça, c'est un petit peu plus de concret : des dates, du projet.

29:25 > 29:35 [F24 Apport particip. dém]

(GB) : encouragement, stimulation ?

- à ce niveau-là en particulier je pense pas.

29:56 > 30:07 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB) Entretien individuel ?

- non.

30:33 > 30:54 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB) Intéressant à mettre dans la fiche de poste.

Oui encore faut-il qu'on détermine si y'a un point à développer qui serait dans mes objectifs là-dessus. Faudrait vraiment que ce soit une information formalisée. Parce que si ça reste vague ça sera la même chose.

31:01 > 31:04 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB) Objectif annuel

- pas du tout.

31:16 > 31:35 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB) c'est marqué dans fiche de poste ?

En tant que cadre je me sens concerné par ce projet mais non mais pas spécifiquement dans ma fiche de poste, pas concrètement mais bien sûr que ça me concerne.

31:52 > 32:14 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Pour moi si je veux l'inscrire dans ma fiche de poste pour mes employés du libre-service, ça va être au moins une très très simple : c'est le tri impératif des cartons et des plastiques. Ça c'est un gros basique mais au moins ça serait mesuré. C'est difficile à mesurer mais au moins y'aurait une évaluation.

32:34 > 32:57 [E20 Information actions et résu.]

A notre niveau d'encadrement oui. Après au niveau employés oui, ça a été fait dans l'année. Mais moi en tant que patron de mon chef de rayon, sur ce point-là je n'ai pas particulièrement communiqué là-dessus.

33:12 > 33:32 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Si on décidait de l'insérer dans les fiches de poste faudrait que ce soit des choses concrètes. A mon niveau le chef de secteur devrait aussi avoir une ligne et qu'on ait échangé.

34:16 > 34:35 [D13 Regard porté]

Pour moi ça peut être que du plus. Que ce soit en termes de dépenses énergétiques que ce soit en termes de gaspillage de papier, y'a que du mieux. Positif.

34:36 > 34:44 [D13 Regard porté]

Y'a largement de quoi faire encore.

35:32 > 35:54 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Y'a deux types de clients. Y'a ceux qui veulent pas changer leurs habitudes et y'a ceux qui sont prêts à les changer mais ils sont quand même minoritaires.

35:56 > 36:14 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Y'a une demande mais qu'est pas formulée de façon concrète.

36:19 > 37:12 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Sur l'affichage d'un bilan carbone des produits, je suis à peu près convaincu qu'une partie des gens seraient sensibles à ça. Malheureusement on reste encore sur une logique de prix et c'est ce qui compte en grosse majorité.

37:14 > 38:01 [TE10 Suggestion d'actions]

Lancer ça en premier lieu. Leclerc est pas encore là-dessus. Si on voulait être innovant là-dessus ça serait plus au niveau national, sur l'ensemble des produits pour Auchan. Faire un bilan carbone. C'est quelque chose qui est pas encore dans notre volonté enseigne, j'ai pas l'impression.

38:02 > 38:25 [C10 Dém mag / enseigne]

Pareil tout ce qui est certification environnementale, c'est pareil. Y'a quelque magasins qui le sont mais je pense pas que le groupe ait une volonté forte de s'inscrire sur ce domaine-là.

38:26 > 38:37 [C10 Dém mag / enseigne]

Ensuite on a un déroulement qui va donc du siège vers les magasins. C'est automatique. Dès que Dieu a dit fait ça....

=====

B7 Manager de rayon non alimentaire

Nombre d'extraits : 78

Durée : 49 minutes

Taux de retranscription : 52,7%

00:32 > 00:39 [A1 Fonction]

Je suis chef de rayon jouets papèterie et jeux vidéo au sein du magasin

00:42 > 00:59 [A1 Fonction]

Animer une équipe commerciale sur ces trois rayons par le montage saisonnier puisqu'il représente un poids de chiffre plutôt conséquent sur ces rayons-là.

01:25 > 01:37 [A1 Fonction]

Ça comprend aussi la gestion, les stocks, les stocks par ancienneté, les frais de personnel enfin c'est très complet. Un petit patron d'entreprise. Un petit.

01:40 > 01:54 [A1 Fonction]

On est trois et en saison on peut monter jusqu'à presque 10

02:30 > 02:35 [A3 Ancienneté magasin]

Au sein du magasin, depuis 2005.

02:38 > 02:58 [A2 Ancienneté fonction]

Sept ans chez Carrefour comme chef de rayon.

03:30 > 03:52 [B4 Eco-sensibilité perso]

Je me sens sensibilisé dans le sens on a quand même avec Auchan beaucoup d'information avec ce domaine-là qu'on peut facilement reproduire ou répéter à la maison

[03:44] j'ai trois enfants en bas âge et c'est vrai qu'aujourd'hui les habitudes que j'essaie de leur inculquer sur le tri des déchets, des choses toutes simples

03:54 > 04:11 [B5 Actions personnelles]

L'économie d'eau, le tri des déchets, le recyclage de certains vêtements ; les dons des choses comme ça.

04:28 > 04:38 [B5 Actions personnelles]

Une pompe à chaleur j'ai mis par exemple. C'est très bien parce que ça fait économiser de l'énergie a priori. Mais c'est un investissement lourd.

04:42 > 04:53 [E20 Information actions et résu.]

Dans le magasin comme je te disais on entend effectivement beaucoup et on a beaucoup accès à des groupes de travail qui nous ont fait des choses sur l'écologie

04:54 > 05:03 [C8 Mise en œuvre dém]

Et d'ailleurs à l'époque où on a lancé ces groupes de travail c'est celui qui a tenu le plus longtemps et qui perdure toujours à des fréquences un peu moindre

05:04 > 05:24 [C8 Mise en œuvre dém]

Il a su sensibiliser les équipes sur des gestes simples, sur le tri des déchets de savoir que ça nous coûtait et qu'on pouvait y gagner. C'est allier l'intérêt du geste à l'intérêt financier et perso.

05:40 > 06:04 [D14 Rôle]

Dans mon métier ça va être le tri des déchets parce qu'on a quelques produits qui vont dans la D3E, notamment les consoles de jeu. Là les équipes ils sont informés, formés, y'a pas d'ambiguïté avec ça

06:04 > 06:39 [D14 Rôle]

Beaucoup de choses par rapport à "Donne des lots". L'alimentaire fait beaucoup et nous en non alimentaire par exemple j'ai beaucoup de casse aujourd'hui dans les stylos, les cahiers, les choses comme ça. C'est impropre à la vente mais ce n'est pas impropre à l'utilisation.

06:42 > 07:07 [TE12 Nouveaux arrivants]

Comme on travaille avec des saisonniers c'est important de leur expliquer pourquoi comment. Déjà à partir du moment où tu leur dis que la démarche c'est de donner à des gens qui sont plus ou moins nécessiteux ou des familles en souffrance, ils ont tendance à le faire beaucoup plus naturellement.

07:07 > 07:11 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

C'est une histoire de conscience mais ça y fait.

07:12 > 07:20 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Tu récupères un petit peu par rapport à des exonérations de charges. C'est un schéma qu'est gagnant - gagnant.

07:33 > 08:12 [C10 Dém mag / enseigne]

Y'a aussi une autre partie qui est les produits qu'on propose. Ce que nous propose et nous référence la centrale, les produits à vocation plus ou moins écologiques ou à base de matière écologique. Alors aujourd'hui en papèterie tu as tout ce qui papier qui est sous le logo "Mieux vivre environnement"

[08:03] C'est une charte qu'a été faite par Auchan sur les produits tout ce qui est papier à base de matières recyclées ou qui n'utilisent pas tant de pourcents de plus de CO2 pour le fabriquer. Y'a des normes mais je les connais pas.

08:19 > 08:48 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Y'a eu un travail qui a été fait les années précédentes sur des scotchs écologiques, des feutres où des stylos en carton recyclé. Ça été très compliqué parce que les gens n'adhéraient pas du tout parce que peut-être que c'était écologique mais c'était ni esthétique et onéreux ;

[08:42] Y'a des fabricants qui ont eu de bonnes idées et qui en font maintenant des produits tendance

09:19 > 09:42 [C10 Dém mag / enseigne]

Selon les formats de magasins, la centrale te propose un assortiment et toi petit magasin tu vas faire plutôt le H1 et après tu vas faire du picking dans les produits qui t'intéressent dans le H2 le H3. Et nous on a encore le loisir en non alimentaire de pouvoir travailler avec des fournisseurs en direct.

09:42 > 09:49 [C10 Dém mag / enseigne]

Y'a parfois des gammes qui n'ont pas été référencées par la centrale et que toi tu fais rentrer en disant moi je veux bien jouer l'opération dessus, on peut parler de partenariat.

10:10 > 10:27 [C10 Dém mag / enseigne]

Papèterie y'a beaucoup de choses qui sortent maintenant. Auchan a lancé cette année des cahiers à 80% faits avec de la canne à sucre.

10:46 > 11:04 [D13 Regard porté]

D'année en année cette liste de produits s'agrandit un petit peu. Y'a pas un essor exponentiel.

[10:57] en termes de vente c'est compliqué. Auchan a vraiment une volonté à long terme là-dessus.

11:04 > 11:09 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Te dire que c'est rentable aujourd'hui, bof.

12:59 > 14:11 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Y'a une clientèle qui est attirée par ça. Par le jouet bois et par le fait que ce soit recyclé. Après faut pas que le coût du produit soit trop fort, sinon c'est quand même très difficile

[13:18] Par contre t'as une forte tendance à tout ce qui est écologie et découverte.

[13:47] Ça c'est un segment depuis deux ans qui a doublé.

[14:03] Les enfants sont intéressés mais les parents encore plus. T'achète un truc qu'est vraiment éducatif

16:21 > 16:39 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Ça commence. Autant l'année dernière sur la papèterie on avait peu ce sentiment, et aujourd'hui qu'on a développé cette gamme et quelle remplace petit à petit ce qu'on faisait en fond de rayon ça les amène à se poser la question, première sur la qualité.

16:42 > 16:54 [C10 Dém mag / enseigne]

Souvent des produits à marque Auchan. Auchan est fier de ce qui fait en matière d'écologie donc du coup toi tu relais l'information assez fortement.

17:35 > 18:00 [D13 Regard porté]

[17:42] De toute façon petit à petit tu commences à voir apparaître que ce soit Stabilo, Bic, tu commences à voir apparaître des trucs à base de produit recyclés.

[17:50] La démarche elle arrive. Dans quelque temps on sera sur des trucs avec des taux de recyclage beaucoup plus important

18:01 > 18:18 [C6 Enjeux éco GD]

De toute façon y'a un problème sur la pâte à papier qui s'envole au niveau du tarif parce que le papier ça coûte cher à faire donc il va falloir trouver des solutions. Et ça c'est nos acheteurs, nos fabricants qui vont le faire.

18:19 > 18:54 [D14 Rôle]

Nous ce qu'on peut faire en magasin c'est remonter les ressentis clients, les réclamations diverses les choses comme ça. C'est ce qu'on fait au quotidien mais aussi en synergie débrief. Une fois que ta saison est passée, on fait une synergie avec 23 magasins avec des acheteurs, des chefs de secteur et on parle un petit peu du ressenti de la saison

[18:48] dans le produit, le développement durable et les produit verts ça prend un petit peu de place.

18:55 > 19:18 [C10 Dém mag / enseigne]

Y'a deux ans y'avait un frémissement de la centrale qui poussait les produits et nous on n'arrivait pas à les vendre et aujourd'hui ils ont trouvé une autre manière de le faire : on remplace.

[19:10] On remplace à un moment donné sans foutre 25 % d'augmentation aux produits.

19:55 > 20:29 [D14 Rôle]

On a des bennes pour trier les déchets qui nous sont mises à disposition

[20:08]Ça fait partie de mon métier de manager de veiller à ce que les gens trient bien. C'est garant de rentabilité pour l'entreprise aussi. Demain si je fous du produit D3E dans la benne à carton on va avoir un taux de tri qui ne va pas être adéquat.

20:33 > 20:57 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

C'est quand même se comporter correctement par rapport à certaines règles, des trucs établis. Dans l'optique du développement durable mais aussi si demain j'ai un gars qui me jette tout n'importe comment, qui s'en fout, ça va dénoter aussi de la qualité du travail qui peut faire ailleurs.

21:05 > 21:32 [TE11 Habitude automatisme]

On cerne les gens qui travaillent avec nous aussi.

[21:11] Pour que ça fonctionne bien on a besoin de confiance. Eux ont besoin d'avoir confiance envers le manager.

[21:21] ils se doivent de répondre et d'être présents aux directives que je leur donne.

21:56 > 22:13 [D16 Qualif évolution]

C'est quand même pas une contrainte monumentale, le tri qu'on a à faire en bas. Carton et plastique ensemble, t'as pas besoin de trier ça.

22:14 > 22:36 [D13 Regard porté]

Par contre sur la vie du magasin ça a peut-être été plus compliqué avec l'arrivée des poubelles. T'as une poubelle pour les machins, une poubelle pour les canettes. Plastique oui mais plastique propre. C'est quoi un plastique propre ? Les petites poubelles qui sont arrivés dans les couloirs, les bouchons.

22:38 > 22:45 [TE11 Habitude automatisme]

Ça a rajouté quelques règles de vie à des gens qui en avaient pas forcément l'habitude.

22:45 > 23:01 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

L'exemplarité de chacun fait que ça tire tout le monde vers le haut. Au départ si le mec y jetait dans n'importe quelle poubelle ben il y fait de plus en plus attention parce que il se dit, c'est convenance de faire ça.

23:04 > 23:15 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Je pense que c'est rentré dans les mœurs. Après est-ce que c'est très bien fait tout le temps pas sûr, t'as aussi tu vois t'y penses pas forcément.

23:15 > 23:23 [D13 Regard porté]

Ça a le mérite d'être là et ça a le mérite de faire réfléchir 99% des gens qui sont devant la poubelle.

23:43 > 24:10 [C7 Eco-démarche mag]

Après y'a eu des démarches aussi sur les éditions automatiques, sur le papier. Alors ça va ça revient parce que on n'en a plus besoin pendant un moment après on en a encore besoin.

24:50 > 25:14 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Ce qui est bien je trouve depuis... D'année en année, par le biais des groupes de travail, par le biais des actions qui ont été menées à droite à gauche tu sens qu'il y a une prise de conscience collective. Tu sens que y'a des choses qui avancent même si ça avance pas assez vite au goût de certains ou trop vite au goût d'autres. Ça a le mérite d'avancer

25:16 > 25:29 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Ça te fait changer les mentalités sur le lieu de travail parce qu'un peu contraint et forcé mais finalement ça doit certainement aider un peu pour la maison.

25:33 > 26:05 [B4 Eco-sensibilité perso]

C'est une question de génération. Moi aujourd'hui j'ai 40 ans, mes parents m'ont jamais appris à recycler ou à trier. C'était pas la génération.

C'est notre génération qui a pris ça de plein fouet et qui du coup a commencé à se poser la question et nous on explique ça à nos gamins. Et du coup quand nos gamins vont grandir ils auront une base qu'est pas la même que la nôtre.

26:29 > 26:48 [C9 Responsable dém]

A partir du moment où il y a une démarche environnementale c'est quand même lui qu'est le plus grand savoir, la clé. C'est lui qui va être le plus à même de savoir ce qui faut ou ce qui faut pas faire. Si c'est possible ou pas possible

26:53 > 27:29 [C8 Mise en œuvre dém]

Qu'a été utile, qu'est encore utile à mon avis, sauf que il faut pas... Tu vois ils ont eu raison. Le groupe existe toujours seulement ils font des réunions moins souvent.

27:48 > 28:11 [TE10 Suggestion d'actions]

Du coup t'es vachement dans l'action parce que ça va vite...

[27:59] Après les idées elles s'estompent il faudrait renouveler le groupe au fur et à mesure. Je pense qu'il faut un creux de vague pour relancer le truc et donner un élan.

28:12 > 28:37 [C8 Mise en œuvre dém]

Moi j'étais dans un autre groupe. Après je trouve intéressant d'y faire participer nos collaborateurs, pas forcément que l'encadrement. L'objectif de Jean-Baptiste c'est plus de faire participer et les collaborateurs et aussi l'encadrement. Ça permet de prendre le pouls.

28:37 > 28:52 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Y'a quand même des gens qui font autre chose qu'Auchan dans la vie et qu'ont de bonnes idées et qui à l'extérieur ont même des démarches sur tout ce qui est recyclé

28:52 > 29:08 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

On parlait des bouchons et du liège, c'est une personne qui fait ça de chez elle. C'est elle qui les collecte et qui donc l'a mis en place ici. Ça lui a permis à cette personne d'apporter cette démarche dans l'entreprise.

29:09 > 29:32 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Tu te fais un petit sac, à la fois parce que t'as envie de lui faire plaisir et à la fois tu te dis : si elle se casse le cul pour ça y'a bien une raison. Allez je vais lui montrer que je peux participer à sa démarche.

29:53 > 30:19 [D13 Regard porté]

D'un autre côté c'est en marge de notre métier, cette démarche-là. C'est une démarche citoyenne, une démarche d'entreprise aussi.

Heureusement qu'Auchan pousse aussi pour ça. T'as certainement des boîtes qui s'en talquent et si toi t'es tout seul là-dedans à essayer de vouloir faire des choses ça peut jamais fonctionner.

30:31 > 31:05 [D17 Définition démarche]

Y'a un truc qui est assez formidable ici : t'es une voix. Si tu veux parler d'un truc tu peux en parler : alors à ton hiérarchique, à quelqu'un que tu rencontres en salle de pause... A Jean-Baptiste parce qu'il est vachement ouvert. T'as une idée tu peux en parler. A partir du moment où tu peux en parler et que tu es écouté, ça peut être quelque chose qui va être mis en place après.

31:06 > 31:27 [D17 Définition démarche]

C'est motivant parce que y'a personne qui se dit : je vais pas le dire par ce qu'on s'en fout là-dedans. C'est pas du tout l'état d'esprit. Parce qu'il y a ces groupes-là, les gens qui participent au groupe en parlent aussi aux autres.

31:29 > 31:42 [D17 Définition démarche]

C'est assez ouvert je trouve et du coup ça donne de l'intérêt à apporter ta pierre à l'édifice.

31:50 > 32:15 [D16 Qualif évolution]

A aucun moment j'estime que quand je fais passer le message à mes équipes c'est une contrainte. C'est pas une contrainte c'est un geste simple.

32:18 > 32:24 [D13 Regard porté]

Ça doit pas être une contrainte. Si c'est une contrainte ça vivra pas.

33:17 > 33:30 [C7 Eco-démarche mag]

Y'a eu le compost qui a vécu gentiment. Y'a la benne à compost

33:38 > 33:45 [C7 Eco-démarche mag]

Les palettes perdues. Ça pourrait être foutu à la benne ben là y'a un mec qui les récupère.

33:46 > 33:57 [D13 Regard porté]

Des petits trucs des petits trucs des petits trucs mais qui s'intègrent bien à l'organisation du truc. Ça devient pas une contrainte.

34:02 > 34:16 [E19 Actions sensibilisation]

Je pense que tous on l'a été parce que ça a fait partie de réunions d'équipes dans le cadre du projet magasin, CAP 110. ET ça sera poursuivi dans "innovons dans la continuité CAP 2013".

34:49 > 34:54 [D14 Rôle]

On a fait une opération reprise des jouets.

35:12 > 35:21 [C12 Personnes externes]

Je fais ma reprise des jouets et je trouve un gars à La Teste qui s'occupe d'enfants dans le tiers monde.

36:13 > 36:30 [C12 Personnes externes]

On fait la reprise des cartables qui sont envoyés à une association qui s'appelle Le Relai. Eux y trient : ce qui réutilisable ça sera réutilisé. Ce qui est à recycler ils déboitent et ils recyclent.

38:59 > 39:14 [TE7 Magasin attractif]

Ce qui est important c'est le bouche à oreille que ça dégage tout ça. 230 employés ici qui en parlent à 230 familles qui en parlent à 660 amis. Tu vois l'intérêt il est là.

39:33 > 39:52 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB) : évaluation ?

- non pas aujourd'hui. Par contre dans l'impression générale si vraiment t'amènes des actions significatives là-dedans. Après c'est du bon sens de la part des gens qui te jaugent.

39:54 > 39:57 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Après c'est du bon sens. C'est pas critérisé.

40:01 > 40:11 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

A partir du moment où ça devient critérisé ça risque d'être biaisé, tu vois.

40:18 > 40:27 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Je préfère qu'il y ait le sens et l'action collective plutôt que. Après ça deviendrait des actions individuelles pour se démarquer.

41:08 > 41:17 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Tu changerais pas pour autant la priorité. Tu changerais quelques actions mais tu changerais pas le fond. Juste la forme.

41:47 > 41:53 [F24 Apport particip. dém]

La prime de progrès elle est déjà alimentée par ces résultats.

41:56 > 43:17 [F24 Apport particip. dém]

Y'a un truc qu'est bien fait. Quand on présente la prime de progrès on présente les résultats par secteur.

[42:16] Jean-Baptiste présente son compte d'exploitation aussi. Il te fait un focus en deux secondes en te disant comment t'as trié tes déchets depuis le début de l'année.

[42:36] Quand on te dit que les bennes en carton nous ont fait gagnés 10000 euros sur la PP. Je vois pas ce qu'on peut pas comprendre là-dedans. Tu tries, tu gagnes.

[43:10] Derrière c'est directement lié. C'est 10000 euros qui sont directement mis dans la tirelire du magasin.

43:17 > 43:40 [F24 Apport particip. dém]

Pourquoi en faire une (prime) de plus ? On pourrait la dissocier mais c'est Jean-Baptiste qui fait ça. Et je pense que c'est bien fait parce que à la fois il le présente, il a une légitimité à le faire et c'est ludique la façon dont il le fait. Tu sais des tableaux et des trucs de comparatifs on pourrait y passer une après-midi.

43:43 > 44:06 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

En rajouter un de plus, avec des trucs compliqués ? Faut pas alourdir. Justement je trouve que pour que la démarche soit volontaire et volontariste il faut pas que ce soit des trucs lourds d'utilisation. Sinon ça devient rébarbatif et moi je fonctionne comme ça. Si le truc c'est une usine à gaz à faire je vais pas m'énerver au départ.

44:25 > 45:53 [F24 Apport particip. dém]

On a en effet le commerçant du mois.

[44:51] par exemple y'a eu de mémoire le meilleur commerçant du mois de... Valérie du fruits et légumes et c'est pour un partenariat qu'elle a monté avec la SPA.

[45:46] Après faut avoir envie de le faire. C'est de l'investissement temps aussi.

46:26 > 46:39 [E20 Information actions et résu.]

C'qui est bien à Auchan c'est que t'as des informations sur tout Auchan. T'as un journal interne qui s'appelle Agora.

47:45 > 47:58 [E20 Information actions et résu.]

Cette information-là elle est disponible à tous les collaborateurs du magasin puisqu'on leur file le journal.

48:02 > 48:17 [D13 Regard porté]

C'est vraiment, ça rentre dans les gènes. Le développement de la boîte se fera pas sans développer son côté écologique et vert.

=====

B8 Réceptionneur logistique

Nombre d'extraits : 53

Durée : 35 minutes

Taux de retranscription : 49 %

01:20 > 01:37 [A1 Fonction]

Je suis réceptionneur frais.

[01:28] Mon métier consiste à réceptionner tout ce qui marchandise alimentaire. Ça va du surgelé aux fruits et légumes, la boucherie, tout ce qui est yaourts, crèmerie, tout ça. Tout ce qui est frais.

02:09 > 02:20 [A2 Ancienneté fonction]

Ça fait un mois que je l'ai en main. Mais je l'ai exercé pendant dix ans en remplacement. Je remplaçais le titulaire du poste durant ses congés.

02:23 > 02:43 [A1 Fonction]

Avant j'étais réceptionneur non alimentaire.

[02:28] Et le poste s'est libéré et j'ai opté pour ce poste là parce que c'est un poste qui me convient au niveau des horaires malgré que c'est un peu fou de dire ça parce qu'on attaque à 3h du matin et on finit à 10h.

[02:39] C'est un poste où tu es tout seul responsable de ce que tu fais. C'est intéressant.

02:44 > 03:08 [A1 Fonction]

Réceptionneur alimentaire c'est un job où tu travailles en équipe.

[02:53] Ça a rien de grave le travail en équipe mais le problème c'est que les responsabilités sont partagées. Quand ça va ça va. Quand ça va pas c'est le fameux "c'est jamais moi".

[02:58] Là c'est clair y'a que moi qui ai le poste. Si y'a une bêtise de faite elle est pour moi et j'en prends la responsabilité externe et c'est ça qui m'intéresse dans le métier.

04:42 > 04:53 [A3 Ancienneté magasin]

Je suis là depuis 1984. Avant on était Mammouth et je fais partie de personnes qui ont été rachetées par Auchan.

05:45 > 05:55 [A3 Ancienneté magasin]

Après y'a une place qui s'est libéré. A chaque fois j'ai eu des opportunités de prendre et de vouloir m'imposer pour prendre les places que j'avais envie.

06:48 > 07:36 [B4 Eco-sensibilité perso]

Complètement.

[06:52] J'ai deux enfants. J'en ai un petit de 10 ans. Ça me parle dans le fait qu'il va falloir leur laisser quelque chose derrière.

[07:01] Et je pense qu'on l'a beaucoup abîmée la planète. Quoique ça soit mondialement.

[07:09] Le truc durable il faut pas le voir. Chacun amène une petite pierre à l'édifice. C'est un global. Il faut que tout le monde...

[07:15] Si nous d'un côté on est vertueux et côté Chine et compagnie ils marchent au charbon et eux le sont pas, c'est bidon. Ça va faire un petit coup d'épée dans l'eau. Il faut vraiment inciter à ce que ce soit planétaire. Global. Au-delà des politiques.

[07:34] Qu'on pense terrien.

07:50 > 08:41 [B5 Actions personnelles]

Moi j'ai des gestes tout bêtes à la maison. J'apprends à mes gosses on se lave les dents on laisse pas couler les robinets.

[08:00] L'eau on va plus en avoir faut faire gaffe. Les douches c'est pareil.

[08:11] Les petits faut leur apprendre ça mais une fois que tu leur as inculqués tout petit ça marche bien.

[08:17] Moi le grand il a 18 ans. Lui quand il était petit on n'avait pas ce problème de futur. On en parlait pas beaucoup. Pour lui inculquer le truc alors que moi-même j'étais dans l'optique "j'adorais rester dans ma baignoire" c'était dur pour lui faire comprendre. Mais je vois le petit, il suffit de le mettre tout de suite et ça part bien.

08:43 > 08:47 [B5 Actions personnelles]

Eteindre la lumière, pas laisser les trucs allumés.

08:47 > 08:55 [B4 Eco-sensibilité perso]

Déjà y'a une médiatisation déjà... C'est ça qu'est bien. De toute façon il faut en parler plus on en parlera

10:41 > 11:03 [C6 Enjeux éco GD]

Moi je pense qu'il est exposé et qu'il peut apporter quelque chose. Y'a des trucs tout bête.

Ici on investit pas est-ce que ça vient de... T'as vu la surface de plafond. Ne serait-ce que mettre des panneaux solaires. Bon ça a un coup un investissement mais tu mets des panneaux solaires je pense qu'on pourrait être presque autonome à s'éclairer, déjà nous-mêmes le magasin.

11:05 > 11:20 [C9 Responsable dém]

Après on est vachement avec comment il s'appelle le chef. On fait attention avec Jean-Baptiste qui nous fait souvent des réunions, qui motive les personnes à atteindre les lumières.

11:20 > 11:36 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

On voit qu'il y a un changement de comportement quand même.

[11:30] Y'en en a encore qui laissent toujours la lumière allumée mais avant la lumière était allumée la personne derrière n'éteignait pas. Que maintenant ça reste allumé moi-même des fois j'y vais, j'éteins.

11:36 > 11:51 [TE8 Lien professionnel / personnel]

[11:54] Tu fais un peu comme chez toi. Quelque part tu es à la maison donc tu as le geste qui viens comme ça. Et y'a du monde qui commence à le prendre. C'est pas du 100% mais ça progresse.

11:51 > 11:57 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Même le tri. Au début c'était dur de séparer les trucs, c'est tellement plus facile de tout jeter du même côté.

12:01 > 12:12 [C7 Eco-démarche mag]

On essaie de faire le terreau, de bien séparer pour que ce soit recyclé. Ce qui est emballé pas emballé, tout ça.

12:12 > 12:16 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Il faut répéter, répéter, répéter... Parce que c'est pas évident.

12:16 > 12:26 [TE8 Lien professionnel / personnel]

En plus t'es dans l'entreprise alors c'est pas peut-être comme à la maison. Y'en a ils se sentent pas comme chez eux. Alors ils se disent bon... C'est pas grave.

12:33 > 13:22 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Moi j'ai accès dehors. Je vois un mec qu'a jeté du mauvais côté je lui dis tu t'es gouré de benne.

[12:44] J'suis pas là à surveiller 24/24 mais dès l'instant où j'en vois un je lui dis gentiment : écoute c'est comme ça c'est pas comme ça.

[12:52] surtout l'été on fait gaffe parce qu'il y a pas mal de saisonnier. C'est des p'tits jeunes qui arrivent ils sont là juste pour deux mois. IL faut être un peu plus vigilant dessus. Une fois que tu leur expliques gentiment pourquoi que tu leur dis ça.

[13:10] Après derrière faut expliquer. Faut pas engueuler. Faut juste expliquer on fait ça et ça

[13:19] C'est comme chez toi. Tu tries les poubelles, t'as un sac jaune. La société c'est plus gros mais c'est le même principe.

13:24 > 13:33 [C7 Eco-démarche mag]

On récupère le bois, le fer, la ferraille. On essaie de trier le mieux possible.

13:53 > 14:12 [D15 Evolution travail]

GB : dans ton métier ça te prend plus de temps ?

- Au début t'as l'impression. Mais moi le tri il me concerne pas personnellement. Moi je reçois la marchandise je ne produis pas des déchets.

14:27 > 14:58 [D14 Rôle]

J'ai plus un effet de surveillance, de regarder, de faire gaffe.

Je fais plus attention aux lumières. A éteindre le quai. Quand le jour se lève j'éteins mon quai. Avant c'est vrai le jour se levait t'avais les dix néons qui restaient allumés. Ça faisait quatre heures que ça cramait pour rien.

[14:45] C'est des petits gestes à la con qui font que cumulés... Les portes fermées. Je fais gaffe que les frigos soient fermés. Des fois par praticité ils laissent le frigo ouvert.

15:08 > 15:38 [D15 Evolution travail]

Quand on a été racheté on avait des portes en fer et le problème c'était qu'été comme hiver c'était tout le temps ouvert. A force de demander on a eu nos portes rideaux. C'est tout con mais c'est vachement plus pratique parce que ça marche automatiquement.

16:32 > 17:30 [TE8 Lien professionnel / personnel]

La sensibilisation elle vient aussi du fait personnel. Quand t'es chez toi l'augmentation pour te chauffer, les frais.

[17:17] Ça vient aussi égoïstement parce financièrement il faut faire gaffe. Y'a la pollution mais y'a aussi le coût financier.

17:42 > 17:53 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Les gestes que tu fais à la maison tu les fais aussi dans l'entreprise.

17:56 > 18:04 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Après tout le monde est pas comme ça c'est sûr. Y'a des gens quand ils viennent travailler ils viennent travailler. Ils se relâchent.

18:08 > 18:19 [C9 Responsable dém]

Ça sert à ça que Jean-Baptiste il fait des réunions : il implique des personnes. Il fait du coaching pour apprendre les gens

18:34 > 18:46 [C8 Mise en œuvre dém]

Y'a Jean-Baptiste et puis sa petite équipe. Ils essaient de trouver des idées et de faire des réunions là-dessus. C'est sympa.

18:59 > 20:21 [D13 Regard porté]

C'est bien que y'ait ça dans les entreprises. Avant ça existait pas.

[19:07] Une entreprise il faut qu'elle montre en plus pour les citoyens aux alentours. Si jamais on demande aux gens de faire des efforts et qu'une boîte elle fait pas d'effort...

[19:23] C'est à toutes ces boîtes de montrer qu'on sait travailler proprement. Qu'on pollue pas.

[19:39] Sans parler d'être exemplaire c'est un bien grand mot mais au moins il faut montrer que y'a un moteur, qu'on fait quelque chose pour la société.

[19:56] il faut être un déclencheur d'idées. Par exemple si Auchan ils font un truc les gens qui viennent faire leurs courses ils vont dire c'est pas bête c'qui font.

[20:14] Si ça marche là ça doit marcher à la maison.

20:31 > 20:36 [E20 Information actions et résu.]

Y'a des réunions. Des fois ça peut arriver qu'on en parle comme ça.

20:36 > 20:54 [D13 Regard porté]

Tout ça fait partie de l'entretien du magasin. Ça fait partie des économies. Là ça relâche un peu on a prévu d'agrandir etc. Des fois c'est vrai y'a pas besoin d'investir parce que ça va être changé.

21:21 > 21:45 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Après y'a le coût. Les panneaux solaires on en a souvent parlé mais bon ils le feront pas parce que c'est un investissement lourd. Mais après pourquoi pas le faire. Moi c'est un truc j'adorerais voir des panneaux solaires sur le magasin. C'est un truc qui me tient à cœur.

22:04 > 22:15 [D17 Définition démarche]

On t'écoute mais après y'a la faisabilité. Tu peux pas demander des trucs fous. Faut être raisonnable.

22:32 > 22:43 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Je pense qu'il y a un bon pourcentage de personnes qui se sentent impliqués. Consciemment ou inconsciemment.

22:46 > 23:14 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Y'a un collègue il vient en vélo. Moi à son âge j'aurais pris un solex une mobylette. Tu vois il habite pas très loin. Ça lui paraît évident que ma génération à moi non. J'aurais pollué.

23:38 > 23:51 [E20 Information actions et résu.]

On des infos comme ça de fait. Par les affichages les panneaux

[23:45] Y'a pas de grande réunion, je pense, moi avec mes horaires je peux pas assister aux réunions mais je pense pas qu'il y ait de réunion de fait pour tout le monde.

23:54 > 24:37 [E21 Proposition suivi form.]

Quand on intègre les plus jeunes, les employés saisonniers les employés Manpower et compagnie qui font les remplacements. Et c'est vrai cela y'a un manque de formation.

[24:12] je fais la formation mais après, pas en amont.

24:53 > 25:08 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Quelqu'un qui rentre dans la société ça devrait faire partie de son contrat. La gestion de l'éclairage, la gestion de la propreté, la gestion des déchets

25:23 > 26:10 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

On appelle ça les GDI. Tous les six mois j'ai un entretien avec mon chef de service pour savoir si je suis au Top sur mon poste. Si je fais bien mon travail. Les outils est-ce que je comprends ce que je fais.

Le seul truc que j'ai intégré en bas c'est le rangement des palettes, la propreté de la cour, des choses comme ça.

[25:54] Mais y'a pas un truc d'évaluation parce que c'est dur à évaluer. J'ai personne derrière moi pour dire tiens j'ai éteint la lumière, j'ai tiré la chasse d'eau. Là j'ai fermé le robinet.

[26:07] Tu peux pas le quantifier donc tu peux pas être noté dessus.

26:11 > 26:27 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Après c'est toi et ta conscience. Je pense que t'as pas besoin d'être noté là-dessus.

[26:20] Quelque part c'est intégré dans le poste parce qu'on te demande comment tu te comportes.

26:35 > 26:40 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

C'est pas marqué noir sur blanc

26:48 > 27:01 [E21 Proposition suivi form.]

L'utilité peut-être le temps j'en ai pas.

29:02 > 29:28 [F24 Apport particip. dém]

Je pense que la carotte faut pas venir là. Il faut que ce soit naturel. Payer quelqu'un pour qu'il soit pas pollueur, c'est pas cohérent.

[29:14] Le mec il faut qu'il prenne conscience qu'il est en train de faire un acte citoyen un acte pour ses enfants. Il faut que ce soit gratuit.

[29:23] On va pas se mettre à payer les gens pour pas qu'ils polluent. C'est le monde à l'envers. Non, moi je suis pas d'accord.

29:47 > 30:00 [F24 Apport particip. dém]

Les gens ne vont pas le faire dans le sens on va pas polluer il va dire j'vais faire attention parce que comme ça on va gagner plus d'argent.

30:06 > 30:21 [F24 Apport particip. dém]

Pourquoi faire un truc collectif plutôt qu'individuel ? Pourquoi pas un repas de fin d'année.

Ou pourquoi pas investir plutôt dans du matériel ? Pour que ce soit plus confortable de travailler.

30:40 > 31:05 [F24 Apport particip. dém]

On fait une réunion on s'aperçoit qu'on a gagné x argent.

Tiens avec cet argent on va acheter des tire-pal, des vêtements des fringues pour travailler, pour le confort qui t'aideront encore plus à travailler dans de bonnes conditions, à moins polluer.

31:07 > 31:16 [F24 Apport particip. dém]

A la limite investir dans des projets pour gagner encore plus de trucs

31:17 > 31:42 [F24 Apport particip. dém]

Faire un garage à vélo pour les employés y'en a pas.

[31:32] Ça paraît plus logique que de distribuer des primes.

32:23 > 32:44 [F24 Apport particip. dém]

Personnellement ça me donne une question de valeur morale. Avec ce qui se passe en ce moment, avec ce qu'il y a niveau pollution, les tempêtes qui se déclenchent, tu sens bien que la planète...

33:27 > 33:46 [C7 Eco-démarche mag]

L'entreprise elle a un rôle à jouer. Comme je te disais, si ils sont pas fer de lance à montrer l'exemple pour la population à quoi ça sert ?

[33:38] Si d'un côté moi à la maison je fais gaffe et je viens au boulot c'est le bordel, pourquoi je vais m'emmerder à trier ma bouteille de lait

34:16 > 34:27 [D13 Regard porté]

Il faut commencer petit et économiser de l'argent et investir globalement. Peut-être qu'avec ça on aura de meilleures presses à carton. De meilleurs trucs qui vont permettre d'évoluer dans le machin.

34:27 > 34:31 [F24 Apport particip. dém]

Mais pas donner de l'argent aux gens à quoi ça sert ? Ils vont polluer avec en faisant de l'essence.

34:36 > 34:46 [F24 Apport particip. dém]

Moi ça m'apporte une certaine satisfaction personnelle. Quand je couche le soir où quand je me rase le matin ben j'm dis j'ai pas fait grand-chose mais...

=====

B9 Hôtesse d'accueil

Nombre d'extraits : 34

Durée : 22 minutes

Taux de retranscription : 56 %

00:39 > 01:33 [A1 Fonction]

Je suis hôtesse de caisse et hôtesse d'accueil.

J'ai on va dire à peu près un contrat à trente heures et j'ai la moitié en caisse et la moitié à l'accueil.

[00:58] Hôtesse de caisse, donc là c'est vraiment le passage du client avec les articles. Et l'hôtesse d'accueil c'est gérer tous les retours, les conflits clients, les écarts de prix de prix qu'on peut avoir. Les retours essentiellement.

[01:18] Les questions des clients.

[01:26] C'est du contact clients 100 %. Pas le même mais c'est du contact.

01:43 > 01:51 [A2 Ancienneté fonction]

6 ans.

- 6 ans caisse et 4 ou 5 ans l'accueil je sais plus exactement.

01:53 > 02:01 [A3 Ancienneté magasin]

(6 ans) A Auchan B, oui. Je ne travaillais pas avant. J'ai été 12 ans, je crois, sans travailler.

02:21 > 03:19 [B4 Eco-sensibilité perso]

Ça me touche mais, je sais jamais comment exprimer... Je fais, je trouve, quelques bricoles, on va dire, pour... Je me sens concerné.

[02:36] Chez moi au quotidien je vais faire quelques petites choses mais après je ne suis pas une militante.

[02:48] Du tri sélectif bien sûr. Qu'est-ce que je fais... On essaie de faire attention, quand même. L'électricité quand il y a quelqu'un dans une pièce. Voilà on fait quand même attention à ce genre de choses. Y'a personne dans une pièce on éteint la lumière. On laisse pas couler l'eau

[03:04] en se disant bon c'est quand même mieux pour l'avenir surtout, on se dit surtout pour l'avenir. On a fait une chose, je sais pas si c'est très écologique ou si c'est une question d'argent on a des panneaux photovoltaïques. Depuis un an et demi.

03:55 > 04:49 [B5 Actions personnelles]

J'entends des gens dire je mets pas la clim ça fait du bien pour la planète ben moi je le fais. Je mets la clim. Des choses comme ça enfin je parle dans la voiture. Je ne suis pas une militante.

[04:09] Mais je pense qu'on évalue quand même dans les années.

[04:26] Je pense justement quand j'vous dis on éteint la lumière quand on sort d'une pièce on leur [enfants] dit depuis toujours on leur dit. Ils sont nés dedans. Bon le tri sélectif ils sont nés dedans aussi. C'est quelque chose chez eux qui se fait d'ailleurs automatiquement sans même se poser de questions.

05:09 > 05:31 [C7 Eco-démarche mag]

Moi je pense qu'il y a des choses à faire.

[05:12] En entendant parler des fois d'autres magasins. J'ai eu une réunion il y a pas très longtemps avec B. Ils disaient qu'à côté de nous ils font rien. Ils disaient que nous on a le tri sélectif dans la salle (de pause). Eux même ça ils ne le font pas. On a des économiseurs d'eau eux ils le font pas non plus.

05:31 > 05:41 [D13 Regard porté]

Après je pense qu'on peut toujours faire plus, genre les panneaux photovoltaïques on voit ça pas mal maintenant d'installés

05:47 > 06:00 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Y'a toujours des choses à faire après j'ai pas réfléchi ce qu'il y avait comme possibilité ici

06:00 > 06:05 [D13 Regard porté]

On fait déjà quelque chose. On fait déjà des efforts

06:05 > 06:21 [C7 Eco-démarche mag]

Bon on a entendu parler en réunion des économies sur l'électricité. Notre consommation avait carrément diminué par rapport à une autre année. Enfin on fait des efforts ce qui est bien.

06:30 > 06:42 [C9 Responsable dém]

Je sais pas trop. Je crois qu'il y a Jean-Baptiste mais autrement je sais pas trop.

[06:37] Si j'avais une question à poser je sais que j'irais vers lui mais autrement...

06:43 > 07:12 [C8 Mise en œuvre dém]

GB : et le groupe transverse vous en avez...

- entendu parler oui, mais...

GB : est-ce qu'il y a des contacts, des contacts avec ?

- euh. Ils sont intervenus à l'occasion d'une réunion je ne saurais pas vous dire quand mais voilà... Oui ça communique alors après pas tous les quatre matins mais c'est normal aussi.

[07:06] On sait qu'ils existent. On sait qu'ils sont là (rire). Qu'ils font des choses, qu'ils font des choses, voilà...

08:12 > 08:38 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Alors je vous disais les économiseurs d'eau.

[08:15] les gens qui font plus attention à l'électricité, quoi. On sort de la salle de pause on éteint.

[08:26] En salle de pause, on voit les gens qui regardent dans quelle poubelle ils jettent leurs trucs. On fait pas n'importe quoi. Ça été mis en place donc je pense qu'il y a une différence de comportement.

08:55 > 09:41 [D15 Evolution travail]

Euh. Je sais pas. J'vois pas trop. Mis à part que j'utilise du brouillon pour écrire ou des trucs comme ça mais ça je l'ai toujours fait donc...

Je vois pas ou alors j'oublie quelque chose.

GB : vous faites pas du tri des déchets ?

[09:22] Ben non on jette rien, nous. Tout ce qu'on jette c'est du papier donc c'est dans la même poubelle. Et tout ce qu'on nous ramène ça repart donc on n'a pas de déchet à l'accueil. J'ai rien que me saute aux yeux.

10:00 > 11:05 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

(GB) Contact clients sur les questions environnementales ?

Peu. Peu. Bon a quand même eu mais bon je sais même plus quand est-ce que c'était quand on a arrêté de distribuer les poches. On a d'abord dit que c'était bien pour notre planète et là au début ça été terrible. On leur enlevait leurs sacs poubelle.

[10:21] Ca ç'a été dur. En caisse on était au front. Ça été terrible mais ils s'y sont habitués. Sans problème. Maintenant on n'en fait plus cas du tout. Ce serait très rare les gens qui en font cas. Oui, c'est rentré dans les mœurs. Ça été le gros point.

[10:51] En caisse où à l'accueil j'ai pas beaucoup de gens qui viennent me voir pour un problème par rapport... Quelque chose par rapport à l'environnement. Non j'ai pas de souvenir. Si ça arrive c'est très rare.

11:17 > 11:59 [E20 Information actions et résu.]

Je sais que on avait eu cette réunion, alors je sais plus si c'est une réunion information magasin et je sais qu'ils étaient intervenus pour justement nous dire...

Je m'appelle qu'en électricité ils nous avaient dit effectivement que la consommation n'avait pas augmenté malgré que l'électricité ait augmenté. Du coup on était resté... Donc c'était bien. Donc oui ils étaient intervenus pour mettre en courant.

[11:43] C'est vraiment une réunion là où tout le magasin a participé mais elles sont faites en x fois. Il y a le directeur qui intervient. C'est sur les objectifs et les grandes lignes de l'année, quoi. Je crois qu'on en a deux par an. Oui, oui, ils interviennent.

11:59 > 12:06 [D17 Définition démarche]

Ils nous tiennent au courant de ce qui est fait et que si on a des idées on est les bienvenus.

12:22 > 12:39 [E20 Information actions et résu.]

Peut-être qu'avec notre fiche de paye, comme là on a eu cette fois-ci. S'il y a quelque chose de particulier cela va figurer dedans. On est sûr que tout le monde l'a et tout le monde est informé. Oui comme ce mois-là donc là le petit questionnaire qu'on a.

12:54 > 12:58 [E20 Information actions et résu.]

(GB) Accès au rapport DD du magasin ?

- non ça me dit rien du tout.

13:06 > 13:11 [E21 Proposition suivi form.]

Des formations ? Non

13:17 > 13:26 [E20 Information actions et résu.]

(GB) Participation à la séance de sensibilisation effectuée en 2010 ?

[13:19] Non votre visage ne me dit rien. Je pense que je m'en rappellerai.

13:28 > 13:39 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Cela vous intéresserait de participer à une formation ?

[13:29] Non. Malheureusement je me sens pas assez impliqué et puis je n'ai pas d'idée.

13:39 > 13:58 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

C'est vrai que j'y pense un petit peu depuis que je sais que je vais avoir ce rendez-vous. Il y a eu ce questionnaire.... J'ai pas d'idées. Malheureusement, j'aimerais bien avoir, dire ce serait bien qu'on fasse ça.

14:10 > 14:14 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Non. Pas du tout.

14:16 > 14:27 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

(GB) Y'a pas des clients à la caisse qui vous posent des questions sur les produits bio ?

Non, pas du tout. Même à l'accueil.

14:48 > 15:03 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Oui, oui. Ça va vraiment être : "tiens j'ai acheté ça aujourd'hui, j'ai jamais"... Ça va être peut-être plus entre femmes : "j'aime bien cuisiner donc je vais essayer".

[15:01] Moi j'ai jamais eu (à donner des conseils sur des produits bio).

15:40 > 16:03 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Le client va nous demander combien de temps il a pour ramener son article. En caisse, tout le monde est apte à répondre à ce genre de question. On doit aussi conseiller.

16:46 > 17:04 [F24 Apport particip. dém]

(GB) Prime, intéressement si performance environnementale ?

Les gens peuvent se sentir plus concernés si on leur dit... oui je pense.

[17:00] Je pense qu'effectivement que cela peut motiver les gens. C'est possible.

17:04 > 17:30 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Parce que c'est vrai que y'en a qui se sentent absolument pas concernés. Ça restera... Bon je pense que c'est partout pareil.

[17:14] Moi je m'suis déjà entendu dire : "pourquoi tu prends du papier brouillon, y' a du papier blanc ?" Moi j'ai toujours fait ça. Quel est l'intérêt de prendre du papier blanc quand on a du brouillon.

17:33 > 17:46 [F24 Apport particip. dém]

Peut-être que ces gens-là si on leur disait on fait tous des efforts et qu'on obtient des très bons résultats par rapport à toutes nos consommations, etc. Peut-être qu'ils peuvent être intéressés comme ça. Oui c'est possible.

18:05 > 18:17 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Je me trouve dans la moyenne des gens qui font des petits efforts par ci par là mais sans faire de grandes actions. Je pense qu'on est beaucoup comme ça.

18:53 > 19:19 [D13 Regard porté]

Moi je trouve ça très positif et j'espère que ça va continuer et même s'amplifier parce que je pense que c'est en faisant tous des efforts comme ça qu'on va arriver à quelque chose. Pour plus tard surtout.

[19:09] Ils ont l'air bien... Enfin on a l'air bien partis pour améliorer du mieux qu'on peut.

19:20 > 19:37 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Après est-ce qu'ils ont des nouvelles idées je ne sais pas. Là c'est vrai que je ne suis pas du tout. Je ne me suis pas tenu au courant donc je ne sais pas si il va y avoir de nouvelles choses.

19:38 > 20:05 [D13 Regard porté]

Panneau d'affichage ?

Je sais qu'il est là. Je le sais mais je ne m'y arrête pas. Parce que on fait, en toute honnêteté, on passe on va en pause, on préfère aller boire notre café et puis après on redescend on va travailler

[19:58] On consulte pas sauf si on avait quelque chose de particulier. Un désir ou une question. Peut-être que je m'arrêterai devant, mais...

=====

B10 Hôtesse de caisse

Nombre d'extraits : 34

Durée : 39 minutes

Taux de retranscription : 44,7 %

00:49 > 00:51 [A1 Fonction]

Moi je suis hôtesse de caisse depuis dix ans

00:52 > 00:58 [A1 Fonction]

Il m'arrive de former aussi des CCD qu'on forme pour la saison.

01:00 > 01:35 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Mon métier c'est beaucoup d'accueil. Beaucoup d'information au niveau de la clientèle.

[01:09] Et on s'est occupé beaucoup de la communication par rapport au plastique. Parce qu'à une époque on ensachait les courses des clients et on a fait de l'information pour sensibiliser la clientèle aux cassettes. Pour éviter d'enlever les poches trop rapidement on leur a expliqué à quoi servaient les cassettes et petit à petit on leur a enlevé les sacs plastiques

01:51 > 01:55 [A3 Ancienneté magasin]

Dix ans à Auchan B.

02:00 > 02:14 [B4 Eco-sensibilité perso]

Et avant je travaillais dans le recyclage. Pendant un an

02:31 > 02:52 [B4 Eco-sensibilité perso]

J'ai une fille de 14 ans. Je suis concernée. J'étais déjà concernée parce que mes parents étaient déjà dans cette chose-là. Pas de gaspillage. Tout ce qui était carton ils le recyclaient pour mettre des choses dedans.

02:54 > 03:02 [B5 Actions personnelles]

On a amélioré le système du tri par rapport à la maison. Evidemment on a une poche de tri. Les ordures ménagères, le carton, le plastique, le verre

03:10 > 03:29 [B5 Actions personnelles]

Moi je recycle pas mal les cahiers. Les trucs comme ça. Les feuilles.

04:47 > 05:00 [D14 Rôle]

Surtout par rapport à nous ce qu'on avait en caisse par rapport au plastique. Nous maintenant on le système des poches vertes.

05:00 > 05:23 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Moi je leur dit parce que c'est écrit. C'est ça qu'est bien. Sur les poches vertes c'est écrit que c'est recyclé à 80%. Ou on a aussi la poche à base de pommes de terre. Déjà les gens y sont moins réticents à acheter ce produit que quelque chose "oui c'est ça c'est recyclé". Mais c'est pas écrit dessus. Ils ont toujours un doute par rapport à ça.

05:33 > 06:04 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Mais moi j'en parle. Des fois ils ont besoin d'une poche plastique pour mettre leur rôti de bœuf par exemple.

[05:49] On en distribue pas en caisse de ça. Des fois quand ils ont quelque chose qui a coulé je leur dis : par contre la poche plastique vous la laissez pas dans le caddie et vous ne la jetez pas sur la voie publique.

06:05 > 06:15 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Il faut en parler aussi parce que le client il en parle pas si on engage pas la conversation sur ça.

06:34 > 07:03 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

C'est moi des fois qui leur pose des questions sur certains produits. Parce qu'il y a des produits que je connais pas dans le magasin.

[06:51] Donc a eu un échange au niveau de ça et après c'est vrai quand je vois des clients on parle : vous avez essayé les noix ans le rayon lessive ?

07:04 > 07:30 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Y'a des gens qui n'étaient pas bios et qui le deviennent aussi.

[07:15] La qualité du produit est la même qu'avant.

07:34 > 07:53 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Je trouve pas que le bio soit excessif. Peut-être en légumes si. Mais dans les produits d'entretien par exemple non. Je trouve pas que le prix soit exorbitant par rapport aux produits qu'on a en marque de distributeur.

07:57 > 08:02 [C7 Eco-démarche mag]

Le rayon bio aussi il s'est agrandi.

08:59 > 09:16 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Et en plus je les teste les produits. Je sais de quoi je parle. Au client je peux lui en parler.

09:20 > 09:29 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Cette action de sensibilisation, c'est pas forcément ce qu'on vous demande de faire.

09:30 > 09:38 [E21 Proposition suivi form.]

GB ; vous n'avez pas été formé pour ça ?

- non ça vient comme ça avec le client qui...

10:16 > 10:36 [D16 Qualif évolution]

On manque de temps par rapport à l'entreprise parce que séparer le plastique du fer...

[10:28] On met (le cintre) de côté et on a un box et il y a marqué "servez-vous" et la clientèle peut venir se chercher les cintres à disposition.

11:10 > 11:20 [D13 Regard porté]

Tout ce qu'on jette c'est impressionnant. En caisse, ce que le client nous laisse.

11:21 > 11:29 [D13 Regard porté]

On a pas de système de compost ou comme ça.

11:35 > 12:01 [D13 Regard porté]

Quand on a des produits frais qui nous reste en caisse on a une caisse devant où on a un box et on met tous les produits frais et le soir on ramasse tous les produits frais et on les mets dans chaque secteur.

[11:46] mais une fois que c'est sorti d'un frigo c'est perdu. Et on peut pas mettre un système... Je sais qu'aux poissons ils avaient fait un système de compost.

12:03 > 12:13 [B4 Eco-sensibilité perso]

Le compost je l'ai connu. Mes grands-parents le faisaient depuis des années.

13:32 > 13:47 [TE12 Nouveaux arrivants]

C'est vrai que ce sujet-là on en parle pas hors caisse. Des fois avec les anciennes comme moi on va en parler mais avec les nouvelles c'est pas des sujets

13:52 > 14:02 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Aujourd'hui à la maison tout le monde recycle. Quand on le fait soi-même chez soi on peut s'imprégner dans l'entreprise.

14:10 > 14:17 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Je pense que c'est quelque chose qui est rentré dans les mœurs. Parce qu'on le fait déjà à la maison ça choque pas.

14:25 > 14:34 [C9 Responsable dém]

Y'a Jean Baptiste. Y'a Fred des caisses qui en fait partie.

14:44 > 15:39 [D17 Définition démarche]

Même nous on va leur dire. A un moment on avait les tickets de caisse qu'étaient vraiment trop long.

[14:55] Nous aussi des fois on leur dit y'a des choses... Les tickets c'est trop long on gaspille du papier. On distribue des flyers ou des petits carnets qui sont dans les caddies.

[15:11] Est-ce qu'il faudrait pas mieux faire des affichages et puis que le client voie ou sortir par internet. Avoir les boîtes e-mail et leur apporter les bons comme ça par informatique.

16:28 > 16:42 [C8 Mise en œuvre dém]

[16:31] C'est Fred notre hôte de zone qui est là sur la ligne de caisse. Qui fait partie du (groupe environnement). Je pense qu'avec Jean-Baptiste ils doivent en parler quand ils ont des rencontres.

16:51 > 17:03 [E20 Information actions et résu.]

On est informés parce qu'il y a une réunion caisse une fois par mois. En général y a toujours Fred qui intervient

17:05 > 17:26 [C12 Personnes externes]

On avait eu Apolline qui était venue. C'est là où on avait demandé justement pourquoi dans la salle de pause on pouvait pas recycler les plats cuisinés, les gobelets. Et c'est là qu'ils avaient dit qu'il fallait déjà mesurer la quantité par rapport aux contenants.

17:27 > 17:37 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Ça marche très bien. En salle de pause on a pas eu de gêne à trier les gobelets et tout ce qui était souillé pas souillé.

18:00 > 18:09 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Quand tout ça s'est mis en place tout le monde s'y est mis.

18:09 > 18:20 [TE11 Habitude automatisme]

Pareil on est habitué quand on a du carton ou des choses comme ça sur la ligne de caisse on va directement à la benne carton, plastique.

18:20 > 18:35 [TE8 Lien professionnel / personnel]

On est habitué à dispatcher les choses, comme à la maison.

18:51 > 19:15 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

C'est pas quelque chose d'anodin pour nos futures générations. Je pense qu'il faut en parler.

C'est vrai que le client il passe en caisse il paie ses courses. Faut vraiment lui en parler parce que sinon...

19:31 > 19:42 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB) Cela apparaît-il dans la fiche de poste ?

- non

19:47 > 20:20 [E20 Information actions et résu.]

C'est un bien-être aussi. C'est souvent quelque chose qu'est écrit sur le coffre

C'est écrit cycliquement : pensez à mettre les cintres dans les bons endroits. Pensez à mettre le frais au bon endroit. Les cartons à ramasser. Les plastiques à ramasser. On a souvent des informations.

[20:16] C'est une pique de rappel souvent.

20:20 > 20:27 [TE12 Nouveaux arrivants]

[20:20] Mais c'est surtout pour les personnes qui arrivent comme des CDD qui ont pas les automatismes.

20:35 > 20:59 [C7 Eco-démarche mag]

Pour faire des économies. Je sais que puisque Jean-Baptiste nous a dit les chiffres du carton et des plastiques. On dirait pas mais ça en fait des tonnes sur une année de déchets.

[20:56] alors il vaut mieux que ce soit ailleurs que dans la nature ou stockées dans un coin.

21:33 > 21:39 [E21 Proposition suivi form.]

Des formations internes on en a pas. Moi en tout cas j'en ai pas eu.

21:40 > 21:47 [E21 Proposition suivi form.]

Je me forme avec tout ce qui est doc, information avec Arte.

22:29 > 22:45 [D13 Regard porté]

C'est une bonne évolution parce que si on commençait pas aujourd'hui j'pense qu'il y aurait d'autres déchets, d'autres produits qui vont arriver

22:46 > 23:00 [TE11 Habitude automatisme]

C'est des automatismes aussi. Si on met pas ça en place comme automatisme dans le magasin on pourra pas le contrôler. Autant qu'on le fasse maintenant parce que plus tard on aura plus de portables plus de télé, plus de frigo à recycler.

23:01 > 23:10 [TE11 Habitude automatisme]

Si c'est des automatismes les gens penseront à recycler le gros comme le petit.

23:11 > 23:22 [D13 Regard porté]

Comme on est dans un système de consommation : voilà. C'est bien que les gens pensent à recycler tout ce qui est consommé.

23:22 > 23:58 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Par rapport à l'hypermarché on est les premiers à avoir la clientèle. Quand on a mis en place l'éco-participation pour l'électro-ménager les gens étaient choqués par ce qu'ils disaient c'est pas ce prix-là - oui mais vous avez l'éco-participation

[23:49] Ça c'est une information à faire circuler comme quoi on est acteurs

26:05 > 26:10 [D13 Regard porté]

On peut toujours faire plus à ce niveau-là.

26:30 > 26:43 [E20 Information actions et résu.]

Avec nos bulletins de salaire on a toujours un petit journal qui nous maintient au courant de ce qui se passe dans l'entreprise.

26:51 > 26:55 [C7 Eco-démarche mag]

Par rapport aux lumières ça ça été bien aussi.

26:58 > 27:56 [D13 Regard porté]

Après il faut trouver les bons interlocuteurs pour pouvoir recycler ce qui est pas évident.

29:39 > 30:07 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Je sais que des fois les gobelets ou des fois quand on mange le midi je dis : mais non mets le dans l'autre poubelle c'est bon, t'as bu que de l'eau : le gobelet il peut être recyclé il est pas souillé. Mets pas dans la poubelle tout venant.

30:08 > 30:15 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Comme c'est des choses qu'on emploie à la maison et bien on fait attention aussi dans l'entreprise.

30:16 > 30:33 [D14 Rôle]

Dans les toilettes, je vais regarder si elles sont éteintes. Ce soit on fait la fermeture je sais que quand je m'en vais je vais voir si y'a quelqu'un dans le vestiaire et si y'a personne je vais éteindre la lumière.

31:20 > 31:41 [TE10 Suggestion d'actions]

[31:36] Le système de l'e-mail ça sera quand même mieux. C'est ça qu'il faut améliorer aujourd'hui.

31:52 > 32:02 [TE11 Habitude automatisme]

Au niveau des caisses on est habitué à recycler tout ce qui est recyclable

34:40 > 34:59 [F24 Apport particip. dém]

Si je pense que si on montrait des images comme ça, comme quelqu'un qui fume, on va lui montrer les poumons, là il y aurait une incidence.

[34:55] Mais en donnant des primes je suis pas certain

35:00 > 35:21 [F24 Apport particip. dém]

C'est toujours pareil, c'est le système de la carotte. Les gens vont le faire parce qu'il y a quelque chose derrière. Moi je pense que si on leur montré les images par rapport à la pollution, les animaux, quand même les gens sont sensibilisés à ça.

35:59 > 36:20 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Ça a aussi une incidence sur l'entreprise et sur le monde autour de nous.

[36:08] C'est pas quelque chose de figé dans l'entreprise. Ce qu'on va employer à la maison ou dans l'entreprise ça servira pour nos générations futures. Moi je pense qu'il faut pas dissocier.

36:39 > 37:14 [E20 Information actions et résu.]

On a des panneaux dans les toilettes.

Après est-ce que toutes les personnes les lisent j'en suis pas certaine.

[36:53] Parce que on a un travail, on badge. C'est pour ça que faire des mobilisations comme ça c'est bien aussi parce qu'on est pas sensé savoir que le tableau environnement il est là.

37:16 > 37:24 [E20 Information actions et résu.]

On est submergés d'information et l'information dans l'information

37:37 > 37:45 [C8 Mise en œuvre dém]

Moi j'en parle avec Fred mais le groupe je le connais pas trop. Je sais pas quand il se rencontre.

37:45 > 38:03 [TE1 Appartenance groupe environnement]

Le manque de temps. Moi je fais plein de choses à côté.

=====

B11 Chef de secteur non alimentaire

Nombre d'extraits : 88

Durée : 53 minutes

Taux de retranscription : 41 %

01:02 > 01:17 [A1 Fonction]

Chef de secteur et j'ai deux secteurs en l'occurrence : le secteur habillement, bijoux bébé le textile, et la partie vente d'équipements qui compte le multimédia, la télé, l'électroménager, etc.

01:25 > 01:31 [A1 Fonction]

6 chefs de rayons.

01:49 > 02:05 [A1 Fonction]

Mon rôle avant tout c'est de les coacher, m'occuper d'eux, répondre à leurs interrogations, leur donner un cap commercial. Quand je dis coacher c'est plutôt sur la partie management : les aider, leur faire prendre du recul, prendre des décisions.

02:10 > 02:26 [A1 Fonction]

J'ai forcément un rôle de hiérarchie sur leurs équipes mais plutôt dans l'échange. Moi je m'assure des conditions de travail, je vais m'occuper de ce que j'appelle les petits mercato internes, les mouvements dans le magasin.

03:01 > 03:17 [A1 Fonction]

[03:01] Ressources humaines : je suis un petit peu mini RH sur mes deux secteurs où c'était avec eux, ou parfois moi qui décide, de sanctionner positivement ou négativement des personnes. Les faire évoluer.

03:31 > 03:35 [A1 Fonction]

50, 60 (collaborateurs) je ne sais pas j'ai jamais compté

03:55 > 04:08 [A1 Fonction]

Les mettre en réflexion, les écouter, les aider, créer des synergies entre eux

04:18 > 04:23 [A3 Ancienneté magasin]

Depuis deux ans.

04:24 > 04:29 [A2 Ancienneté fonction]

Depuis 5 ans

05:14 > 05:25 [B5 Actions personnelles]

Ce que je fais je traite mes déchets comme tout le monde, j'essaie d'avoir une attitude responsable,

05:25 > 05:44 [B4 Eco-sensibilité perso]

C'est un sujet très frustrant qui peut même être angoissant parce que mon champ d'action est très limité. J'ai une sensation tellement d'inertie à l'échelle mondiale de toute l'action humaine que ce soit commerce, déplacement, tourisme peu importe...

05:55 > 06:05 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Y'a le quotidien, la transmission à ses enfants, à sa famille, ou la sensibilisation qu'on peut avoir autour de nous, professionnelle ou personnelle

06:10 > 06:14 [B4 Eco-sensibilité perso]

C'est un sujet qui me tient à cœur. Je pense que c'est une sensibilité générale.

07:40 > 07:54 [C6 Enjeux éco GD]

Y'a beaucoup de choses à faire.

[07:48] Y'a beaucoup de gâchis. On parle de société de consommation oui on incite nos clients à consommer

07:55 > 08:22 [C6 Enjeux éco GD]

Y'a quand même un raisonnement sur les produits, sur les emballages mais ce qui je trouve n'a pas évolué c'est tout ce qui est fait en amont pour vendre ce produit. Même nous dans notre comportement.

[08:12] Les lumières, le papier, tout ce qu'on utilise pour le fonctionnement de l'entreprise et peu importe l'activité qu'on a derrière.

08:39 > 09:05 [C6 Enjeux éco GD]

Le plein fait vendre, la devise de Gérard Mulliez. On jetait beaucoup de produits. Et c'est vrai qu'on raisonnait sur la rentabilité. Alors moins on jette et plus on est rentable alors évidemment l'entreprise n'incite pas à jeter mais on jetait des choses, on jetait de la vie. J'ai jeté des poissons, des requins, des choses qui me choquaient.

09:09 > 09:27 [D13 Regard porté]

Etant chef de secteur, tout prend des proportions plus importantes. En étant au comité de direction on voit encore d'autres choses. Là on se sent parfois un peu seul sur des gestes très simples, des rayons où y'a beaucoup de papier distribué.

12:20 > 12:26 [D17 Définition démarche]

J'ai pris ma fonction y'a deux ans après que le fameux CAP 110 ait été écrit. Donc je n'ai pas participé à ce CAP 110.

12:31 > 12:35 [D13 Regard porté]

La difficulté pour ce CAP 110 c'est de le faire vivre pour ceux qui sont nouveaux arrivants. Et j'en fais partie.

12:36 > 12:52 [E22 Démarche entretien]

Autrement dit j'avais entendu de l'extérieur, effectivement je savais que le magasin était sensibilisé de par sa situation géographique notamment.

[12:46] Y'avait une identité qui se dégageait.

12:52 > 13:06 [D13 Regard porté]

Par contre tout ce qui est actions concrètes, en dehors du tri des déchets,

[13:03] sorti de ça, c'est tout.

13:06 > 13:14 [E21 Proposition suivi form.]

J'ai pas eu d'information, j'ai raté les deux jours quand vous êtes venus, j'étais en déplacement donc je n'ai pas pu venir, je n'ai pas pu me raccrocher au wagon.

13:15 > 13:25 [TE12 Nouveaux arrivants]

Mais c'est assez révélateur du manque d'implication que je pourrais avoir en fait parce que je ne connais pas le projet. Je suis arrivée après et du coup j'ai pas été sensibilisée.

13:25 > 13:32 [TE12 Nouveaux arrivants]

Ceux qui arrivent ils sont pas "piqués" au vert

13:40 > 13:49 [D13 Regard porté]

C'est quelque chose de très fort. Je crois que c'est le projet de CAP 110 qui a le mieux vécu, c'est même celui qui le plus pérenne

14:00 > 14:17 [D14 Rôle]

En tant que membre du comité de direction et en dehors de l'incitation que j'ai pour mes collaborateurs pour qu'ils traitent bien les déchets, sorti de ça et de tout le bon sens qu'on peut avoir au quotidien, éteindre les lumières, je peux pas vous donner plus de réponse

14:18 > 14:27 [C7 Eco-démarche mag]

Je sais que mes collègues faisaient du co-voiturage - bon j'ai pas pu malheureusement le faire avec eux, ça c'est quelque chose qui m'avait marqué parce que c'était vraiment innovant par rapport aux autres magasins.

14:45 > 15:07 [TE1 Appartenance groupe environnement]

Là c'est la conjoncture qui est un peu particulière : je rentre de congés maternité et je devais co-animer le groupe transverse avec Jean-Baptiste mais je suis rentré depuis trois semaines et donc là je suis larguée.

15:11 > 15:34 [E20 Information actions et résu.]

La question qui va se poser c'est : ok je vais en faire partie mais les 249 autres personnes comment vont-elles être informées.

16:02 > 16:09 [C7 Eco-démarche mag]

Le tri des déchets, oui.

16:10 > 16:47 [D13 Regard porté]

Si ça vit bien en tant que chef de secteur c'est que si le responsable technique en parle en comité de direction. Et si le directeur en fait un sujet prioritaire. Effectivement à Angoulême peut-être qu'on en parlait plus, c'était pas hebdomadaire mais presque.

[16:29] Le responsable technique intervenait en disant où on en était dans le tri des déchets, le directeur faisait un point économique - combien ça nous rapportait, et en comité de direction tous les lundis matin parlait de la qualité du traitement au quotidien.

16:49 > 17:07 [D13 Regard porté]

Après ici j'en entends moins parler peut-être parce que ça fonctionne très bien. Et aussi parce que j'étais sur l'alimentaire et que l'alimentaire coûte cher en termes de traitement des déchets.

[16:59] J'étais encore plus sensibilisée que maintenant.

[17:02] Donc là les choses j'imagine qu'elles tournent qu'elles fonctionnent bien parce que on m'en parle pas.

17:07 > 17:14 [D14 Rôle]

Ce qui est bon sens au quotidien c'est avec mes chefs de rayon où je leur demande des impressions non couleur

17:14 > 17:21 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Après en salle de pause, le non-respect des poubelles, chef de secteur ou pas on peut en parler.

17:21 > 17:25 [D14 Rôle]

Après chef de secteur je trouve que c'est un pouvoir assez limité.

17:38 > 17:55 [D14 Rôle]

Ce côté opérationnel sur le terrain c'est eux, c'est effectivement le chef de rayon qui travaille avec son équipe.

[17:42] Moi j'interviens si y'a un non-respect ou j'interviens pour rappeler des règles de façon transverse, dans des réunions ce genre de choses. Au quotidien non sauf si je suis avec une personne.

18:22 > 18:41 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

C'est un sujet qu'on peut aborder de façon a-hiérarchique.

[18:30] Parler de la planète, de notre avenir, de nos enfants, c'est le genre de chose dont on peut parler même si on n'est pas chef de secteur d'une personne parce que c'est une responsabilisation.

18:41 > 18:59 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Après y'a aussi la responsabilisation pécuniaire. On a une prime de progrès : une entreprise qui fonctionnera mieux sera encore plus rentable si on fait preuve de bon sens et ça suffit déjà pour créer un débat et dire ben oui j'aurai la prime de progrès si je consomme moins de lumière et d'énergie

19:03 > 19:12 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Je trouve les gens plutôt ouverts sur le sujet même s'ils sont pas pro verts ou pro bio

19:36 > 20:23 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Y'a pas de résistance si on donne les moyens. Si on dit à quelqu'un tu tries tes déchets on lui donne les moyens physiques pour le faire. C'est comme moi dans ma commune si on me donne deux poubelles je peux trier.

[20:07] La réponse des collaborateurs en magasin c'est la même : je veux trier mes déchets mais qu'est-ce que tu me donnes comme moyen en termes d'organisation ou physiques pour le faire. Et si on répond à ça j'ai jamais eu de personnes qui ont fait preuve de réticence.

20:24 > 20:54 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

C'est plutôt par rapport aux produits qu'on propose, c'est dire le bio.

[20:40] même des collègues ou homologues sont plus réticents. Le vendent parce qu'ils voient bien qu'ils font du chiffre d'affaires si ils le proposent mais par contre ne sont pas du tout convaincus et du coup sont moins convaincants auprès de nos clients.

22:55 > 23:27 [C10 Dém mag / enseigne]

(GB) ex coton bio non traité de façon biologique

- moi j'ai remonté l'information à la centrale, à l'occasion d'un échange. J'en ai parlé avec mon directeur opérationnel

[23:14] Je pense que c'est plutôt en central que eux ont des discussions plus poussées sur ça.

[23:19] Nous le commerce arrive. Au mieux on le vend et on fait du chiffre mais en dehors de ça y'a pas d'échange métaphysique sur le bio.

23:28 > 23:55 [TE8 Lien professionnel / personnel]

(GB) : n'y'a-t-il pas des leviers d'action ?

- si, les convictions personnelles. Je m'occuperais du rayon bio aujourd'hui je le gèrerais différemment parce que j'y crois et que je suis consommatrice.

[23:41] en dehors du directeur qui peut agir managérialement sur quelqu'un qui peut être moins moteur que moi on va dire sur le sujet, on peut pas faire grand-chose d'autre.

24:35 > 24:37 [D13 Regard porté]

Louable. Je suis forcément pour.

24:46 > 24:54 [D13 Regard porté]

En fait on pense à grand échelle, tri des déchets etc, parce que l'entreprise regarde en euros sonnants et trébuchants ce qui reste

24:54 > 25:07 [D13 Regard porté]

Mais les comportements au quotidien, je trouve pas qu'il y ait beaucoup de chose qui aient changé. Pas de poubelle dans les bureaux pour les feuilles, il faut se lever pour y aller ; il suffit qu'on oublie pour qu'on le mette dans une poubelle classique.

25:07 > 25:14 [D13 Regard porté]

Y'a plein choses à faire. Apolline a essayé mais comme elle a pas été appuyée elle a pas été jusqu'au bout. Ça n'a pas fonctionné.

25:20 > 25:29 [TE10 Suggestion d'actions]

Oui y'a une démarche à l'échelle du magasin qui est bien maintenant il faudra la communiquer à nos clients. Je trouve dommage de pas plus communiquer auprès de nos clients.

25:31 > 25:42 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Ce qui serait bien c'est de revenir à ce qui était y'a cinq ou dix ans, j'ai vu ça à Auchan Mériadeck, des choses toutes simples : plutôt que de parler d'environnement, rappeler que tout simplement au quotidien si je consomme moins je fais de la prime de progrès

25:44 > 25:54 [E19 Actions sensibilisation]

Le levier économique fonctionne. Quand j'ai vu dans les toilettes : "j'éteins la lumière et en dessous des euros dessinés", c'est tout bête mais je suis persuadé que ça fonctionne.

26:11 > 26:41 [F24 Apport particip. dém]

C'est bien de parler vert mais sur les actions du quotidien qui nous coûtent un petit peu en énergie, qui nous coûtent un petit peu en bons réflexes, le ramener sur le côté prime de progrès, ce que ça me rapporte, je suis persuadé que ça fonctionnera encore mieux.

[26:26] Et repasser sur des choses beaucoup plus basiques, beaucoup plus terre à terre encore, qui sont répétées par 250 personnes et qui feraient économiser de l'argent.

27:10 > 27:37 [D13 Regard porté]

Les moyens. En salle de pause si on donne les moyens de mettre les déchets

[27:28] vous arrivez à une heure et demi vous avez déjeuné les poubelles sont pleines : où est-ce que vous mettez vos déchets ? Vous ne pouvez pas trier et donc vous faites du gâchis.

30:43 > 31:01 [F24 Apport particip. dém]

Si vous dites dans un geste vert, effectivement au bout d'un moment on va dire : "laisse-moi vivre". Voilà, après y'a la liberté de chacun et ça va peiner. Alors que si vous parlez d'euros sonnants et trébuchants, ça fait marcher, ça fait fonctionner tout le monde. Y'a pas une personne ici qui ne voudrait pas gagner plus.

31:06 > 31:26 [TE10 Suggestion d'actions]

On est tous habitués dans l'entreprise à avoir des petites commissions : commissions pour le verre, commissions sur le bio, commissions sur...

Y'a toujours des groupes de travail. Un petit groupe de travail qui a un petit logo et qui partout le met et le dissémine dans l'entreprise ça choque personne. C'est cinq personnes qui pensent au côté vert et à la prime de progrès. Bon on les laisse bosser, ils nous balancent un petit message partout, c'est bien fait.

31:26 > 31:45 [E19 Actions sensibilisation]

D'ailleurs j'ai trouvé ça génial en arrivant, cet œil dans les toilettes qui regarde et qui dit... on se glisse dans l'intimité et je lance l'information.

[31:42] C'était je crois le stagiaire avant Apolline qui avait fait ça, je trouve ça génial.

32:04 > 32:18 [TE8 Lien professionnel / personnel]

On est aujourd'hui sur des messages assez chocs et on est habitué à ce côté intrusif. Et puis le côté intrusif on a tous Facebook. On est tous habitués à avoir des messages qui arrivent jusqu'à nous

33:13 > 33:38 [D13 Regard porté]

C'est toujours pareil. Quand un message est martelé, il fonctionne. Le tri des déchets c'était le sujet très important pour chaque magasin, ça a fonctionné. On a donné les moyens, le gens ont râlé, tout le monde s'y est mis et ça s'est mis en place.

[33:30] quand un sujet est important pour l'entreprise, il fonctionne.

34:13 > 34:17 [C9 Responsable dém]

C'est l'homme vert du magasin.

34:36 > 34:49 [C9 Responsable dém]

Il est identifié et on le regarde comme... On sait qu'il existe et c'est bien de matérialiser une démarche sur quelqu'un, je trouve que ça aide.

35:10 > 35:18 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Je suis persuadée que dans le magasin il y a d'autres personnes comme moi qui sont sensibles sur le sujet.

35:19 > 35:25 [TE5 Rôle de l'entretien dans processus appropriatif]

A part aujourd'hui, à quel moment on écoute ces personnes ?

35:26 > 35:39 [D17 Définition démarche]

Franck a vu que j'étais très concernée sur le sujet, le bio j'en parle souvent, les stations de recyclage qui avaient mises ne place dans d'autres magasins, des choses que j'avais trouvées astucieuses à la fois d'un point de vue commercial et de développement durable

36:02 > 36:33 [TE5 Rôle de l'entretien dans processus appropriatif]

Oui, on les sensibilise. Vous venez, vous avez un cours magistral qui suscite l'intérêt mais en dehors des questions qu'ils vont vous poser, en dehors de ce petit moment privilégié qu'ils ont eu avec vous, parce que j'en ai entendu parler, en bien pour le coup, vraiment en bien, à quel moment on les écoute ? Je suis pas sûr que ça remonte. Est-ce que ça fait pas cent personnes frustrées comme moi dans leur coin qui regardent la poubelle de tri en disant la poubelle elle est pleine

36:48 > 36:51 [D17 Définition démarche]

Toutes ces bonnes idées dans le magasin, à quel moment on les écoute ?

36:58 > 37:13 [D17 Définition démarche]

Moi la première j'en parle pas. On a tellement de sujet en permanence à traiter qui font fonctionner l'entreprise. Je prends jamais le temps de me dire : tiens, au fait, qui a une bonne idée sur le développement durable ?

37:14 > 37:30 [D17 Définition démarche]

Je le fais pas, c'est complètement vrai. Le cerveau de citoyenne qui pense vert et le cerveau de chef de secteur, j'ai pas le réflexe d'allier les deux et de me dire : tiens au fait qui peut avoir des idées, du bon sens.

37:38 > 37:57 [D14 Rôle]

J'ai pas un management vert. Je l'ai pas. C'est absurde, je viens de m'en rendre compte, c'est absurde. A grande échelle je l'ai pas et je provoque jamais le débat. Je me suis jamais posé la question, en fait.

38:35 > 38:41 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB) Evaluation sur les enjeux environnementaux ?

- pas sur ce sujet.

38:43 > 38:50 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Si on formalise pas y'a jamais rien qui fonctionne parce qu'on en reparle pas.

38:51 > 39:26 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Pour les métiers de bouche, chaque employé à sa fiche de poste avec la tenue, je me lave les mains, ce qu'on appelle les dix points qualité et qui rappellent les règles de fraîcheur des produits, etc. Et c'est vrai que le secteur qui génère le plus de déchets c'est l'alimentaire. Et là par contre, là y'aurait vraiment intérêt à suggérer dans la fiche de poste un petit astérisque vert, un paragraphe contribution au développement durable

39:27 > 39:34 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Dans les autres secteurs, y'a pas cette fiche de poste donc c'est beaucoup plus difficile de se dire : tiens j'ai matériellement un petit truc auquel je fais référence.

39:35 > 40:00 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

C'est lourd, je suis pas sûr que tout le monde y adhère. Créer une fiche de poste pour le développement durable, je suis pas sûre que ça vive. Alors que si il vient s'insérer dans quelque chose qui existe déjà et qui est ultra-contrôlée, parce que la fiche de poste fonctionne parce qu'on est contrôlé tous les mois sur son respect

40:05 > 40:10 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Si on avait un pavé vert dedans (fiche de poste) il vivrait.

40:10 > 40:45 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Si on contrôlait tous les jours quelqu'un pour s'assurer qu'il trie bien ses déchets, qu'il contribue au développement durable, ça fonctionnerait parce que le contrôle fait que...

[40:28] et puis moi dans mon métier si tous les jours je savais que je devais rappeler à quelqu'un qu'il doit participer au développement durable, je participerai.

[40:36] Ce serait redondant, répété, je mettrai en mouvement les gens sur le sujet.

[40:40] Donc oui il manque quelque chose dans la mécanique, il manque un pavé vert, effectivement

41:37 > 41:54 [F24 Apport particip. dém]

Ca (la prime) suffit pas parce qu'on fait pas forcément le lien au quotidien. Je pense que si on faisait plus le lien au quotidien, l'œil intrusif dans les toilettes, on aurait déjà des réflexes.

41:56 > 42:14 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Y'a aussi de l'éducation. Je m'en suis rendu compte avec l'hygiène. Ce qui paraît évident pour moi m'a été transmis à un moment dans mon parcours scolaire, puisque j'ai une formation agro-alimentaire, j'ai quelque chose qui m'a été transmis.

42:15 > 42:32 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Le développement durable, c'est pareil, c'est une transmission. Au-delà de "je veux bien faire", "est-ce que je sais bien faire"?

[42:22] Et la question que l'on pourrait se poser, avant même que les gens arrivent dans l'entreprise, qu'est-ce qu'ils ont eu dans leur parcours pour leur apprendre les gestes développement durable ?

44:29 > 44:55 [E21 Proposition suivi form.]

On a une très longue période de formation. L'entreprise investit énormément dans la formation, ça c'est une grande chance. On a ce qu'on appelle l'école des managers.

[44:38] Est-ce qu'il y a un pavé vert dans cette formation-là? Je ne sais pas. Est-ce qu'on est sensibilisé par un formateur quand on accueille les stagiaires ? Non plus.

[44:45] à part ces actions aux locales, c'est à l'échelle du groupe qu'il faudrait se dire : à quel moment on sensibilise nos cadres et nos équipes

44:56 > 45:06 [E21 Proposition suivi form.]

En plus des modules express qu'on pourrait leur faire. Je pense qu'une formation de deux heures va pas apporter du sens

[45:02] Je pense que c'est au quotidien que les gens vont le transmettre.

45:06 > 45:21 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

On en parle vraiment quand ça touche au commerce. Le bio, l'entreprise s'y est intéressée parce que c'est apporteur de chiffre d'affaires. Tout simplement.

[45:15] Plein de personnes s'y sont intéressées parce qu'elles avaient des convictions personnelles et du coup ça a fonctionné

45:21 > 45:44 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

La prime de progrès pour les gens, j'suis désolée c'est aussi vrai pour l'entreprise. Elle s'intéresse aux déchets, ça fait mal de le dire, parce que ça lui rapporte. Elle s'intéresse à l'énergie parce que ça lui rapporte. Elle s'intéresse au bio parce que ça lui rapporte. Elle s'intéresse à ses hommes parce que ça lui rapporte.

48:51 > 48:55 [E21 Proposition suivi form.]

(GB) Formation sur le sujet ?

Je sais même pas ce qui existe sur le sujet.

49:09 > 49:25 [E21 Proposition suivi form.]

C'est vrai que je leur propose une formation tous les ans et je la cible énormément sur le management ou le développement personnel. Du coup, quand je cherche la formation adéquate, c'est plus par rapport à ce qu'ils vivent eux et je propose jamais de formation verte.

49:26 > 49:34 [E19 Actions sensibilisation]

On l'anime pas. Ça me fait mal de reconnaître que moi non plus. C'est dur à admettre.

50:46 > 50:54 [C9 Responsable dém]

De la même façon qu'on a identifié Jean-Baptiste comme l'homme vert, y'a un côté qui est plutôt gratifiant. Il a une action sur le magasin et il est identifié.

50:55 > 51:27 [F24 Apport particip. dém]

Les personnes qui travaillent à la réception, qui traitent les déchets, le service de nettoyage, eux on pourrait dire qu'ils aient un petit pin's vert comme petit bonhomme qui agit pour le bien-être de tous. Je trouve que ce serait plus gratifiant.

[51:19] Réception et service de nettoyage, c'est des métiers ingrats et qui travaillent dans l'ombre, pas forcément respectés mais pour d'autres raisons.

51:39 > 51:50 [TE5 Rôle de l'entretien dans processus appropriatif]

Vous suscitez plein de questions. Ça fait prendre du recul. En tout cas c'était très agréable comme échange.

51:50 > 51:54 [TE5 Rôle de l'entretien dans processus appropriatif]

C'est stimulant, ça fait du bien.

=====

B12 Employée alimentaire

Nombre d'extraits : 34

Durée : 31 minutes

Taux de retranscription : 65,2 %

00:50 > 00:55 [A1 Fonction]

Gestionnaire au rayon traiteur libre-service, au niveau de la boutique du frais

00:57 > 01:05 [A2 Ancienneté fonction]

Un peu plus d'un an et demi que je suis sur le traiteur. Avant j'étais hôtesse principale au niveau du secteur caisse

01:12 > 01:16 [A3 Ancienneté magasin]

12 ans

01:28 > 02:38 [A1 Fonction]

Les journées se suivent et se ressemblent. Mon travail consiste à passer des commandes recevoir des fournisseurs et bien sûr la mise en rayon,

Essentiellement la mise rayon

[Je travaille] toute seule. Sur le rayon il y a que moi. J'ai un renfort le lundi matin. J'ai huit collègues sur la boutique du frais et chacun est gestionnaire de son rayon. On est une personne par rayon.

02:53 > 03:02 [B4 Eco-sensibilité perso]

Oui. Je pense que cela touche tout le monde. C'est à nous de faire le nécessaire.

03:08 > 03:33 [B5 Actions personnelles]

J'ai des mitigeurs pour limiter le débit d'eau. J'ai des ampoules basse consommation. On a le tri sélectif. On a le compost aussi

03:53 > 04:47 [C7 Eco-démarche mag]

On fait de plus d'effort mais il y a encore du travail.

Sur certains points on est bien ; au niveau du tri ; de la benne à carton ; de la benne tout venant : du compost avec les fruits et les légumes : les rideaux sur les rayons frais qui permettent de garder l'énergie. Après je trouve qu'il y a trop d'emballage sur notre périmètre : tout ce qui est produits frais, tout ça.

Rien qu'au niveau des cartons, quand on reçoit des colis de quatre produits alors qu'il nous en faut trois colis. Voilà au lieu de faire des contenants beaucoup plus gros on va recevoir des petits cartons de quatre et ça fait du carton pour rien du tout

05:10 > 07:37 [C7 Eco-démarche mag]

Je pense que c'est depuis le dernier agrandissement du magasin. C'était 2004 il me semble.

Moi sur le périmètre alimentaire mise en rayon je ne peux pas trop dire je ne connaissais pas avant. J'ai connu les rayons sans les volets roulants. Je pense que c'est après 2004 que c'est arrivé. Par contre au niveau des caisses je peux en parler un petit peu. On a vu quand même des démarches rien qu'avec les poches vertes, les poches recyclables. Ça on l'a vécu et ça a pas été très évident au départ, aussi bien pour nous que pour les clients. On est dans un optique on a des œillères. Les poches étaient bien pratiques. Quand il a fallu maintenant arriver au système de poches recyclables à payer, les gens l'ont mal vécu. Au niveau des clients, ils l'ont très mal vécu. Après on a le tri au niveau des ampoules. Les gens peuvent rapporter leurs ampoules, leurs piles, leurs cartouches, etc. On avait mis au point y'a deux ou trois ans le système de papier cadeau aussi, où il y avait un gaspillage de papier au niveau du papier cadeau pour Noël. C'était gratuit et en fait on a décidé de mettre un dévidoir à papier cadeau payant pour justement éviter ce gâchis de papier. Et après on reverse l'argent aux associations tout ça... On fait une pierre de coup : y'a moins de gâchis et ça profite à une association.

07:47 > 08:18 [C8 Mise en œuvre dém]

Je sais qu'il y a le responsable technique qui s'occupe de tout cela. Tout ce qui est équipe technique.

Je sais pas si actuellement cela existe encore mais il y avait un groupe transverse qui s'occupait de tout ce qui était environnemental sur le magasin. Avec les poubelles en salle de pause, le tri des poubelles, etc. Il me semble que tout est centré autour de ce groupe et de Jean-Baptiste.

08:20 > 08:29 [C8 Mise en œuvre dém]

Pas de représentant dans le groupe transverse au niveau de la boutique frais

09:18 > 09:21 [D13 Regard porté]

Le fait de trier n'est pas une contrainte

09:28 > 09:36 [F24 Apport particip. dém]

Le fait de trier ses cartons, faut pas non plus être dupe on sait très bien que l'on a de l'argent reversé à chaque fois que l'on trie bien nos poubelles, etc.

09:38 > 11:40 [D14 Rôle]

Tout ce qui est nos dates : on fait nos dates. Ce qui arrive malheureusement cassé sur la palette. Ce qu'on retrouve en frais dans le magasin. On trie notre casse. C'est vrai qu'en périmètre frais il y en a beaucoup puisqu'on mise sur la fraîcheur des produits donc on est obligé de se tenir... on a des dates très longues aussi mais on a de dates très courtes. Moi je vois sur les salades tout ce qui est "poche snaking". J'ai des salades à cinq jours de date, donc... On se doit d'avoir des produits frais au niveau qualité mais c'est vrai on jette énormément. On jette énormément.

- (GB) il y a un système de compost au niveau du rayon ?

- Non. C'est dans le tout-venant. Alors nous on essaie de faire attention au niveau de nos dates parce que en fait le système des banques alimentaires donc on arrive nous... On va dire c'est une sorte de recyclage pour nous quand on sort nos produits en à l'avance par rapport à nos dates, nos DLC, qui sont plus ou moins longues ou plus ou moins courtes, on peut donner à ces associations. C'est un système de casse mais ensuite on récupère et ça ne repart pas à la poubelle. C'est redistribué. C'est une sorte de recyclage aussi. Pour nous c'est notre moyen parce que sinon s'il fallait défaire tous les emballages pour mettre dans le compost je pense qu'il nous faudrait double temps. Donc c'est vrai c'est assez pratique. Puis c'est toujours nécessaire

12:09 > 12:55 [C7 Eco-démarche mag]

Niveau éclairage magasin je sais que le magasin est dispersé enfin divisé en plusieurs zones. Donc on éclaire que le zones dont on a besoin quand on travail.

[12:20] Après au niveau du rayon on travaille jusqu'à huit heures on a le rayon qui s'allume qu'à huit heures donc on a l'éclairage du magasin. On a un semi éclairage au niveau du rayon et à partir de huit on a l'éclairage normal pour la journée.

[12:38] Dans le magasin c'est divisé en plusieurs zones. Donc nous quand on a les entrées magasin on appelle le mardi matin pour dire est-ce que tu peux nous allumer cette zone-là ?

13:12 > 13:31 [TE1 Appartenance groupe environnement]

Non. Je faisais partie d'un autre groupe. Après c'est un choix... Les jours des réunions ne me convenaient pas forcément et je faisais partie d'un autre groupe.

13:59 > 14:12 [F24 Apport particip. dém]

[13:59] Il n'y a pas de résistance. C'est l'affaire de tous de toute façon. On sait très bien que tout à un impact sur le magasin, forcément sur nos primes sur tout donc c'est vrai qu'après chacun voit midi à sa porte.

14:47 > 15:46 [TE8 Lien professionnel / personnel]

[14:47] A aujourd'hui je pense que tout le monde fait attention. Après je pense qu'on trouve de la résistance partout on peut trouver de la résistance partout.

[14:57] Combien de fois on va passer dans les bureaux, combien de fois on va passer dans les toilettes les lumières seront pas éteintes. Voilà les gens y'en a qu'ça touche y'en a qu'ça touche pas je veux dire c'est comme chez nous. J'ai des amis qui habitent à Mont de Marsan, y a pas de tri. Eux le font, eux se forcent à le faire mais ils n'ont pas de tri sélectif comme on a nous avec les trois poubelles.

[15:27] C'est vrai que sur le magasin y'en a qui sont touchés, y'en a une partie touché et une partie qui est pas touché.

- GB : et qui pourtant le font parce qu'ils sont obligés de le faire ?

- plus ou moins

15:58 > 16:15 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

[16:12] S'interrogent, non ! Je pense que les clients ont leur habitude.

16:15 > 16:51 [D15 Evolution travail]

Nous on a notre rayon bio au niveau des produits frais qui marche de plus en plus, qui marche de mieux en mieux.

[16:23] J'ai vu l'évolution comparé à il y a un an et demi quand je suis arrivé sur le rayon où je commandais moins qu'à aujourd'hui, je commandais moins régulièrement qu'aujourd'hui. Je pense que les gens sont de plus en plus sensibles à ça. C'est un marché qu'on va développer sur le magasin. Donc on voit qu'il y a de la demande.

16:51 > 17:31 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

[16:56] Est-ce que vous avez un contact régulier avec les clients dans le cadre de votre travail ?

- Non

- Pas de conseil qui pourrait leur être donné au niveau de ces rayons-là ?

- Non

- si ils ont des questions ils les posent à qui, du coup ?

- ils vont à l'accueil. Non, on peut pas être là du matin au soir. En général à 11h30 on n'est plus là. On a toujours des questions mais pas sur les produits en eux-mêmes

17:45 > 18:20 [E20 Information actions et résu.]

On a des réunions. Alors la fréquence, c'est deux à trois fois par an. On a des réunions inter secteurs, tout magasin confondu et on nous présente justement les résultats et tout ce qui est partie environnement en fait partie aussi. On nous montre ce qu'on a économisé en énergie comparé aux années avant etc. Donc on parle un petit peu de tout ça

[18:13] Et après il y a toujours de l'affichage ou quand on ouvre nos bulletins de salaire on a des petites infos si il y a des trucs qui ont été faits ou mis au point.

18:20 > 19:31 [D18 Personnes travail int ext]

(GB) Au niveau de la boutique frais, le sujet-est-il abordé avec vos collègues ?

- [18:28] On n'a pas le temps. On se voit vingt minutes en salle de pause on n'a pas forcément le temps de se voir après dans la matinée. Quand on a nos réunions, c'est pas des questions....

-[19:08] le tri c'est l'affaire de tous. Sur les économies d'énergie, oui. Après c'est surtout au niveau de la casse. C'est du chiffre. Donc là c'est plus le côté commercial qu'environnemental.

20:15 > 20:31 [E21 Proposition suivi form.]

Non. J'ai fait tellement de formation en deux ans mais j'ai pas eu souvenir : est-ce que c'était une formation, une réunion, je sais plus.

20:57 > 22:01 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Sur les fiches de poste, non. On a nos DLC qui apparaissent pour le tri, les dates. Sinon, cela ne me parle pas. Il y a la tenue.

22:02 > 22:13 [E21 Proposition suivi form.]

Pendant ma formation [d'employée] on m'a dit voilà tu as la benne à carton, tu as la benne à tout venant. Tu mets tes cartons là. Tu mets le reste là. Tu tris tes palettes tu les mets là. On m'a pas dit...

22:13 > 22:50 [E20 Information actions et résu.]

Après cela fait douze ans que je suis là donc les réunions que ce soit quand on fait des

Réunions chaque année pour les résultats, on nous explique. Grâce au tri des déchets des cartons, voilà ce que cela fait. Tout le monde est au courant : qu'on soit au rayon ménage, en caisse, au rayon frais, tout le monde sait de quoi on parle.

Quand on a sorti les poches plastiques, c'est pareil. Tout le monde est au courant de la vie du magasin.

23:15 > 23:20 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

[La question n'est pas posée lors de l'entretien annuel]

24:19 > 24:34 [TE11 Habitude automatisme]

C'est des rituels, c'est déjà bien ancré. C'est ancré dans notre quotidien. On fait ça naturellement. Je ne vois pas la nécessité d'en parler plus ;

24:34 > 25:19 [D14 Rôle]

Quand accueille quelqu'un pour donner un coup de main, quand on a un renfort dans le magasin, c'est le premier truc qu'on lui dit. Tu as des cartons ben tu les mets dans la benne à carton. Dans la poubelle tu tries, tu fais attention.

[24:53] Et vous lui dites pourquoi il faut le faire ? Le sens général.

On lui dit c'est le tri. On est chez Auchan on trie nos déchets. On va pas lui expliquer qu'après ça ramène de la PP (prime de progrès), des fois ça fait ci, ça fait ça... Parfois c'est des intérim ils en ont rien un peu rien à faire. On lui dit qu'on trie. Voilà il y a pas mal d'enseignes qui le font et je pense qu'il en y a aussi pas mal qui le font pas.

25:24 > 25:36 [C7 Eco-démarche mag]

On a pas mal de truc. On a aussi la benne pour l'électro-ménager. Donc on a pas mal de systèmes. Oui, il y a ce côté-là aussi. Tout ce qui est électronique, électro-ménager.

26:03 > 27:22 [F24 Apport particip. dém]

Quand on fait notre tri au niveau du magasin, faut pas se leurrer. On a forcément du retour. Comme on est actionnaires de la société, on a forcément un impact. Le fait de passer sa casse correctement, le fait de bien trier ses cartons, ben ça fait de la matière en plus. De bien trier, tout ça. De bien faire attention au rayon. D'avoir bien ses rayons fermés. Nous on n'est pas là le soir pour les fermer mais c'est les agents de sécurité qui ferment le soir au niveau des volets, des stores roulants au niveau des meubles frais.

[26:42] c'est l'histoire de chacun. C'est l'histoire de tout le monde. Le fait que tout ce qui est environnemental ait un impact sur la prime cela touche tout le monde. C'est une incitation.

[27:14] Après chez nous on n'a pas forcément de prime et c'est pas pour autant que nos poubelles baissent.

27:30 > 28:13 [B5 Actions personnelles]

Moi y'a que les poubelles où je suis un petit peu laxiste. Je le fais, je tri mes poubelles mais après voilà y'a des choses, on voit pas tout le derrière. On sait pas vraiment tout ce qu'il y a. On a eu des soucis où ils n'ont pas ramassé la nôtre. Ils avaient oublié l'impasse, donc c'était toute l'impasse. C'est pas parce qu'on avait pas trié nos poubelles.

29:01 > 29:17 [D18 Personnes travail int ext]

[29:16] On s'adresse toujours à notre supérieur.

29:18 > 30:15 [D14 Rôle]

- Moi, je vois pour les caisses. C'est surtout pour les caisses là pour le rayon ça n'est pas arrivé. C'est un système que j'avais vu dans un autre magasin où je trouvais ça plutôt pas mal. Donc on en a discuté avec ma responsable de caisse à l'époque qu'est maintenant chef de secteur. on a regardé. On a fait un appel d'offre. On a regardé ce que ça couté. On a tout étudié. On a présenté le projet au directeur et c'est lui qui a donné son aval.

-[29:58] (GB) Et vous n'êtes pas passé par Jean-Baptiste ?

- non. On a eu une relation, on en a parlé avec Jean-Baptiste, c'est pas lui... C'était plus sur le stade technique qu'environnemental.

M1 RETM

Nombre d'extraits : 59

Durée : 1 heure

Taux de retranscription : 43,9 %

00:30 > 00:38 [A1 Fonction]

Responsable d'exploitation technique du magasin, ce qu'on nomme chez nous RETM.

00:39 > 01:02 [A1 Fonction]

Je m'occupe de la veille réglementaire de l'établissement. C'est un établissement qui reçoit du public. Ma fonction est d'assurer la sécurité des clients sur nos propres installations en termes d'électricité mais aussi sur les installations de manutention, climatisation, froid alimentaire.

01:20 > 01:54 [TE20 Réglementation]

Dans ma fonction j'ai tout ce qui est gestion de l'énergie puisque nous sommes ce qu'on appelle vulgairement une ICPE : installation classée pour la protection de l'environnement ; ce à quoi on a des devoirs notamment de contrôler nos consommations énergétiques, toute énergie confondue, eau, gaz et électricité. On doit en contrôler nos consommations et le cas échéant, dans la mesure du possible, mettre en place des mesures d'économie d'énergie.

02:25 > 02:39 [TE20 Réglementation]

On a une obligation d'entretien de nos installations

03:14 > 03:21 [TE20 Réglementation]

Tout ce qui est eau de pluie avec des séparateurs d'hydrocarbure

03:26 > 03:35 [A1 Fonction]

J'ai un responsable maintenance accompagné... Enfin il manage trois techniciens, donc une équipe de quatre techniciens.

04:17 > 04:22 [A2 Ancienneté fonction]

Depuis juin 2000 que je suis RETM.

04:28 > 04:31 [A3 Ancienneté magasin]

Depuis 1985

05:20 > 05:38 [B4 Eco-sensibilité perso]

L'environnement il me tient à cœur par nature. Puisque je suis issu d'une famille, mes parents étaient agriculteurs. J'habitais la campagne et j'étais sensible à la nature pour y avoir vécu.

06:09 > 06:28 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Ce qui m'a marqué le plus dans l'entreprise, quand le magasin a ouvert, c'est les quantités de pain et d'aliments qui étaient pour moi encore consommables et qu'on bennait. Et ça ça m'a marqué très fortement parce que j'avais des parents, à un moment donné il fallait finir son bout de pain à table.

07:05 > 07:41 [B4 Eco-sensibilité perso]

C'était des réflexes plutôt personnels, des réflexes respectueux avec les valeurs que j'avais apprises par mes parents.

[07:15] donc c'était plutôt quelque chose d'induit, sans me rendre compte, de ce que pouvait être l'environnement à proprement parler.

08:18 > 09:16 [TE8 Lien professionnel / personnel]

La première chose c'est la conviction, au fond de moi-même. Elle est venue un petit peu par hasard

[08:54] Le déclic s'est fait en 2000 quand mon patron de l'époque m'a confié la gestion des déchets sur le site. C'est en 2000 que j'ai pris conscience de ce qui se passait en 2000.

10:02 > 10:25 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Je savais à un moment donné que le fait de trier, le fait de valoriser derrière était très intéressant. Pour moi, c'était une valeur. C'était la valeur économique, c'était la valeur qu'on m'avait apprise, mes parents, à un moment donné pas de gaspillage

10:26 > 11:04 [C12 Personnes externes]

C'est progressivement, en échangeant avec des responsables de la région 9, donc c'est plutôt Bordeaux, magasins, nantais, Angoulême. Où là en échangeant, en commençant à parler déchets, là y'a des quantités...

[10:47] J'ai commencé vraiment à me renseigner : les déchets on en fait quoi ?

11:04 > 11:11 [C7 Eco-démarche mag]

J'ai appris ce dossier au fil de l'eau. C'est comme ça que je m'y suis intéressé.

11:51 > 12:32 [C6 Enjeux éco GD]

De par ce qu'il peut produire ou générer en termes de nuisance au niveau d'un centre commercial. Un centre commercial aujourd'hui ou comme la grande distribution en général génère des déchets mais génère aussi du transport, génère de l'emballage de par son activité. Donc y'a des besoins que peuvent avoir des consommateurs et nous sommes là au milieu pour leur fournir ce besoin.

[12:31] donc on a un réel impact.

12:44 > 12:52 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Y'a quand même une pression économique qui s'opère derrière ça. Donc on a bien la partie environnementale mais pas que.

12:53 > 13:23 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Il est anormal aujourd'hui qu'il y ait des personnes qui aient faim, qu'on ait des associations, et qu'à un moment donné ce qu'on ait pas pu vendre on puisse pas passer par le biais d'associations.

[13:18] pour pouvoir donner aux plus démunis, et là y'a une notion d'équité.

16:18 > 16:32 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Je sens pas à titre personnel. Ça m'arrive d'échanger dans le cadre d'un salon qu'on réalise aujourd'hui ou autre, d'avoir des clients qui spontanément me disent c'est bien ce que vous faites.

16:46 > 18:30 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

On est une entreprise où on met en avant ce qu'on fait en termes de développement durable, que ce soit sur l'environnement, le social ou l'économique.

Si on prend une entreprise comme M, l'avantage qu'on a c'est qu'on est situé en campagne et à un moment donné, rapidement on sait ce qui est fait même si c'est compliqué de communiquer mais je pense que le bouche à oreille peut fonctionner

[17:11] Notamment sur le site on a un parking arboré c'est qu'il y a déjà un signal fort et le fait derrière d'aller communiquer sur ce qu'on sait faire,

[17:31] Là où on essaie de communiquer c'est sur les parties que les clients ne voient pas comme les installations frigorifiques

[17:45] Là aussi y'a des choses qui se disent, y'a un peu de tout et n'importe quoi et c'est notre rôle d'aller de l'avant et d'aller expliquer ce que l'on fait

[18:00] Lui, c'est le consommateur et le local. Le producteur local.

[18:12] être capable de proposer du local à un prix intéressant et se dire à un moment donné y'a une contribution, c'est les p'tits gars du coin qui travaillent et qui peuvent vivre de par cette consommation

19:12 > 19:47 [C7 Eco-démarche mag]

De par ma fonction j'avais déjà des obligations par rapport au pavé environnement.

[19:15] Et y'a deux points forts qui sont suivis aujourd'hui, c'est la gestion des déchets et à la gestion de l'énergie.

[19:24] Pour la gestion des déchets, aujourd'hui des lois se mettent en place et des taxes se mettent en place, ce qui fait qu'à un moment donné faut agir.

[19:30] en termes d'entreprise, économiquement on voit vite la dérive si on ne fait rien

Et mon rôle au départ c'était celui-là : mettre en œuvre une organisation qui permette d'être le plus économique possible et de produire des déchets à un minimum de coûts

20:20 > 20:44 [TE20 Réglementation]

Installation classée pour la protection de l'environnement, donc tout est dit dans la dénomination de cette installation : quand on regarde ce qui est mis dedans c'est de la technique, pure et dure. C'est de la veille réglementaire, c'est ne pas polluer les eaux, c'est limiter ses consommations énergétiques...

22:51 > 23:02 [E19 Actions sensibilisation]

Quand j'ai pris les déchets et quand j'ai voulu communiquer transversalement parce que j'ai quand même une fonction transverse hyper, y'avait pas support pour les collaborateurs.

23:30 > 23:47 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Y'a pas que les personnes qui mettent en rayon qui doivent trier.

[23:42] comment faire fédérer les collaborateurs autour de ça ?

24:04 > 24:29 [C7 Eco-démarche mag]

La stratégie elle s'est élaborée au fur et à mesure, avec une facilité pour mon poste, le matin quand j'embauche je fais le tour de l'entreprise, je vois les personnes qui mettent en rayon, cela me permet de voir, de passer sur les réserves, sur les déchetteries. Et j'ai vraiment un poste transversal.

24:30 > 25:17 [C12 Personnes externes]

Dès 2002, je me suis entourée, j'ai demandé l'aide d'une stagiaire en BTS qui avait une spécialisation en tri des déchets. Son stage était basé sur la com. C'était comment communiquer à l'ensemble de l'hyper, sachant qu'avant de communiquer il fallait connaître les gisements.

25:20 > 25:29 [D13 Regard porté]

C'est ça qu'est intéressant, sur ce mode déchets, qu'on soit en fruits et légumes, en comptabilité ou en caisse, chacun avait son rôle pour le tri.

26:19 > 27:00 [C7 Eco-démarche mag]

Y'avait une méconnaissance

[26:26] à un moment donné on faisait des choses en termes de tri mais c'était jamais évoqué. Et y'avait des idées reçues des collaborateurs.

[26:46] Expliquer ce que faisait l'entreprise. Et d'expliquer ce qu'ils faisaient aussi, c'est à dire de leur restituer leur travail, arriver à mettre des chiffres dessus, des graphs, concrètement.

28:28 > 28:43 [D17 Définition démarche]

Une des opportunités chez Auchan c'est de pouvoir construire et bâtir un projet. Un projet qui peut être personnel, enfin des convictions fortes personnelles et de pouvoir le réaliser dans l'entreprise.

29:50 > 30:04 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

[29:59] Là aussi pour moi il fallait aller au-delà des collaborateurs, il fallait aller sur les clients, à tout prix.

31:32 > 32:00 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

On a monté un projet de stand. On a investi sur un film qui est toujours en ligne d'ailleurs sur un site de com.

[31:39] Là aussi l'envie d'expliquer ce que c'était les déchets chez Auchan parce que je pense qu'aujourd'hui grande distribution pollueur, des gens qui travaillent à des rythmes pas possibles, des conditions de travail minables, on avait tout mais comme souvent j'aime à dire : Auchan c'est pas la grande distribution, comme Auchan M n'est pas la grande distribution. On est bien une entreprise à part entière, peut-être de la grande distribution mais on représente pas la grande distribution.

33:30 > 33:46 [C8 Mise en œuvre dém]

Une réelle opportunité de démarrer l'aventure en montant un comité environnement, ça fera six ans à la fin de l'année, avec pour idée de communiquer au client notamment, bien évidemment aux collaborateurs en premier mais également au client.

34:05 > 34:28 [C12 Personnes externes]

Le fait de travailler avec cette personne (consultant com) aujourd'hui il avait une forte sensibilité sur le département.

[34:17] quand il a vu ce qui avait été fait à l'époque sur M et nos convictions et nos volontés, il a eu envie de bosser avec nous et c'est comme ça qu'on a eu ce partenariat.

35:07 > 35:35 [C8 Mise en œuvre dém]

Au niveau du magasin, la première personne c'est une de mes collègues en comptabilité qui co-anime avec moi le comité environnement.

[35:21] C'est beaucoup plus facile de travailler en binôme parce que ça donne de l'énergie parce que y'a des fois des moments qui sont compliqués et difficiles, faut sortir les rames pour avancer sur un sujet.

35:36 > 36:36 [C9 Responsable dém]

Le patron du comité, celui qui le préside, ça reste le directeur du magasin.

[35:47] aujourd'hui on échange, je lui propose des idées, les avancés, les objectifs qu'on peut se fixer sur une année, en général c'est moi qui propose

[35:56] après y'a sa vision qui nationale aussi puisqu'aujourd'hui il est représentant de notre direction opérationnelle sur le développement durable. Donc il anime la stratégie de développement durable au niveau régional qui représente 22 magasins.

[36:14] Aujourd'hui y'a une production d'idées qui se fait et que je propose, qu'on travaille également avec Nathalie et on se calle avec un petit comité qui va être Nathalie, Frédéric et moi-même et après on la développe au niveau du comité qui la développe après au niveau du magasin.

36:41 > 37:07 [C8 Mise en œuvre dém]

C'est spontané. Y'a pas d'obligation de faire partie du comité.

[36:54] aujourd'hui y'en a qui n'est pas représenté ce sont les métiers de bouche. Mais ceci dit tant pis. Je préfère me passer d'une personne des métiers de bouche plutôt que d'avoir une personne qui est obligée de venir et qui s'intéresse pas au sujet, qui pourrait pas se l'approprier.

37:23 > 37:40 [C8 Mise en œuvre dém]

Logistique est représentée. Tous les secteurs commerciaux sont représentés hormis les métiers de bouche. Ce qui n'est pas représenté aujourd'hui c'est la comptabilité, c'est le service du personnel.

38:09 > 38:37 [C10 Dém mag / enseigne]

On a carte blanche, on est plutôt moteur aujourd'hui. On est suivi sur nos actions. Donc y'a bien quand même une direction développement durable nationale

39:20 > 39:48 [C10 Dém mag / enseigne]

On rend des comptes mais ça depuis quelques années. C'est devenu une obligation.

39:49 > 40:04 [TE20 Réglementation]

On le retrouve sur des typologies de plastique dur par exemple. On a trouvé une filière mais c'est très compliqué.

[39:56] Donc à un moment donné y'a ce que demande la loi et ce qu'est capable de faire des entreprises, et d'avoir des filières en local.

41:52 > 42:17 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Dès l'instant où le projet est structuré avec un objectif clair. A un moment donné il faut qu'économiquement, en termes organisationnel, il faut que tout soit bardé. C'est une logique entreprise, on n'est pas là pour faire plaisir, on est des gens responsables

42:20 > 43:03 [C10 Dém mag / enseigne]

Après bien évidemment on rend compte au national parce que la richesse c'est pouvoir se comparer à 118 magasins aujourd'hui

[42:35] on est dans un phénomène un petit peu compétitif, aller taquiner le collègue

[42:42] d'aller copier les bonnes pratiques ailleurs : c'est l'émulation, le but des synergies

[42:51] On regarde les taux de tri au niveau national. Ce qui n'était pas à caractère obligatoire y'a dix ans dans les remontées l'est aujourd'hui depuis quelques années.

43:13 > 43:50 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Aujourd'hui faire de l'environnement pour l'environnement ça veut dire quoi ?

[43:28] L'économique en fait partie également. On peut avoir une très forte sensibilité environnementale si on le ramène à l'entreprise, ne serait-ce qu'à soi-même.

[43:43] si économiquement c'est pas viable que fait-on ? Et bien on vit pas.

44:30 > 45:15 [D13 Regard porté]

Moi je suis au cœur du projet. Ce qui veut dire que d'une année sur l'autre y'a toujours des pistes de progrès à faire et que l'on fait. Et c'est un sujet palpitant.

[45:01] Et en fait c'est sans fin, sans fin.

[45:05] Y'a une évolution constante à tous les niveaux

46:23 > 46:55 [D13 Regard porté]

C'est une stratégie sans fin. On peut pas écrire une équation ou un mode opératoire et dire j'ai fait mon boulot. Elle sera valable aujourd'hui, elle ne sera plus valable demain.

46:55 > 47:34 [C12 Personnes externes]

[47:02] Je fais partie d'un groupe où nous sommes six avec la personne qui la pilote où on a un groupe éco-exploitation, c'est à dire qu'on va aller piocher les meilleurs pratiques et aller s'inspirer de ce qui se fait.

48:19 > 48:39 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Aujourd'hui ne pas faire de développement durable et ne pas parler de développement durable dans l'entreprise c'est sûrement voué à des difficultés d'image par la suite.

48:40 > 49:07 [C12 Personnes externes]

Après demain je suis à la réunion du SMD3, Syndicat départemental des déchets

[48:54] on a été convié en tant qu'entreprise que je représente pour savoir comment diminuer ses déchets, du moins mieux les trier. C'est toujours intéressant d'aller partager des expériences qui fonctionnent sur son site.

49:25 > 50:19 [E20 Information actions et résu.]

On a plusieurs modes de transmission : par le biais du comité environnement les résultats sont communiqués mensuellement c'est à dire qu'on se réunit mensuellement. Là je viens commenter les résultats en termes de tri des déchets dans les grandes lignes.

[50:02] Le rôle des membres du comité environnement c'est de redescendre les résultats,

[50:14] à sensibiliser, à rappeler nos objectifs de tri.

50:24 > 50:54 [E20 Information actions et résu.]

Les réunions tout magasin. On intervient deux trois fois par an. La grand-messe où là on va peut-être se retrouver avec un quart du personnel voire un tiers où là on vient expliquer où nous en sommes sur les déchets et puis notre vision de ce que va réaliser le comité environnement sur l'année.

50:55 > 51:23 [E20 Information actions et résu.]

On communique également sur des newsletters. Donc là c'est une lettre interne où on est plus large, on ne traite pas que les déchets et en général ce qu'on essaie de mettre en avant en première page c'est une personne du magasin ou un groupe de personnes qui ont une action développement durable. C'est une mise à l'honneur.

[51:15] c'est à dire mettre aussi une Aso en avant avec laquelle on travaille pour expliquer ce qu'ils font, les enjeux.

51:43 > 51:50 [E19 Actions sensibilisation]

Après c'est le salon.

52:15 > 52:40 [D13 Regard porté]

C'est un des points qu'on a à travailler sur la perception.

[52:25] pour avoir la perception collaborateurs sur ce qui a été fait dans l'entreprise

[52:35] il est vrai que c'est un pavé qu'on a occulté aujourd'hui et qui nous paraît aujourd'hui très intéressant.

52:47 > 53:09 [D17 Définition démarche]

C'est montant descendant. Sachant que les membres du comité sont vraiment les relais, ce sont en général des personnes de terrain, l'échange est facilité. On n'est pas sur la hiérarchie

53:44 > 54:03 [D17 Définition démarche]

C'est une réflexion qui s'est faite au niveau du comité et par les collaborateurs du rayon liquide. Ben voilà, ce serait bien, demain je voudrais avoir un contenant à verre et je voudrais pouvoir trier le verre et vider les bouteilles. Donc ça a été une demande forte du rayon.

54:31 > 54:52 [E21 Proposition suivi form.]

Il existe un module qui est fait par le national sur le développement durable où il y a la gestion de l'énergie, la gestion des déchets. C'est une formation qu'on a proposé d'animer l'année dernière ou y'a deux ans.

[54:48] Entre 60 et 80% des collaborateurs ont été formés.

55:30 > 56:31 [F24 Apport particip. dém]

Beaucoup de fierté parce que c'est important à un moment donné de pouvoir transmettre des valeurs auxquelles on croit et notamment sur ce thème-là et de voir qu'une grande entreprise comme la nôtre peut se mobiliser et réussir quelque part.

56:31 > 56:49 [TE11 Habitude automatisme]

Ça demande de l'accompagnement mais c'est normal qu'ils aient besoin d'accompagnement

[56:37] La réussite principale c'est : au moment où l'employé vient séparer deux produits, on doit être en mesure de lui donner le bon contenant pour trier son déchet

[56:46] mais de pouvoir faire le geste spontanément c'est très bien

56:54 > 57:20 [F24 Apport particip. dém]

J'aime l'échange et c'est très intéressant en management transversal de pouvoir fédérer des équipes autour de ce thème-là.

=====

M2 Directeur

Nombre d'extraits : 68

Durée : 1h01

Taux de retranscription : 56,7 %

1:25 > 02:20 [A1 Fonction]

En tant que directeur, j'ai la responsabilité du personnel travaillant dans le magasin.

[01:36] J'ai vis-à-vis de la direction nationale Auchan la responsabilité des résultats que génère cette entité commerciale. Responsabilité en matière de développement de chiffre d'affaires, de développement d'activité et de résultats purs que sont le résultat opérationnel, etc...

[02:05] Je suis aussi chargé du rayonnement de l'entreprise à l'externe et sur un plan local, c'est à dire sur ma zone de chalandise, que ce soit vis-à-vis des clients, des institutions, associations, etc...

02:36 > 02:46 [A1 Fonction]

Un commerçant, un gestionnaire et un manager

03:26 > 03:30 [A2 Ancienneté fonction]

Cette fonction je l'exerce depuis mai 2001

03:39 > 03:43 [A3 Ancienneté magasin]

En novembre 2007

03:48 > 03:54 [A2 Ancienneté fonction]

Je suis rentré dans l'entreprise en 1990

04:55 > 05:09 [TE8 Lien professionnel / personnel]

[05:04] Moi je me retrouve pleinement dans cette notion d'entreprise responsable.

05:09 > 05:51 [D13 Regard porté]

C'est une entreprise qui se projette dans l'avenir et qui se veut pérenne. Si une entreprise se veut pérenne, ça passe par un certain nombre de choses, à commencer par le respect de ses salariés C'est la prise en compte du milieu local dans lequel on évolue et du milieu environnemental

05:54 > 06:17 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Souvent à Auchan Les valeurs qu'on a en dehors de l'entreprise on les retrouve dans l'entreprise. Ce qui crée ce lien fort entre des collaborateurs d'Auchan avec leur entreprise. C'est le partage de valeurs communes qui est aussi porteur de sens.

06:35 > 06:45 [TE8 Lien professionnel / personnel]

C'est important à mes yeux d'être en accord entre ses pensées personnelles et les pensées véhiculées par son entreprise.

07:02 > 07:30 [B4 Eco-sensibilité perso]

Y'a eu une interdépendance, c'est à dire que Je suis pas né forcément avec la sensibilité verte même si on va dire que je suis passionné de montagne et de nature forcément il y a un respect de l'environnement dans lequel on évolue

07:31 > 07:45 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Il y a des choses qui ont évolué aussi en lien avec l'entreprise, où l'entreprise a apporté des choses peut-être plus structurées.

08:12 > 08:33 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Quand je suis arrivé dans le magasin M, il y avait des collaborateurs qui étaient déjà dans la démarche. Et ces collaborateurs avaient tellement ancré en eux cette démarche qu'il était impossible pour moi de ne pas rentrer dans le mouvement et de ne pas continuer avec eux de creuser le sillon

08:33 > 08:50 [TE8 Lien professionnel / personnel]

C'est aussi au gré des rencontres et des niveaux d'avancement en fonction des différents magasins que y'a des phénomènes accélérateurs sur le renforcement d'une sensibilité au développement durable.

08:50 > 09:13 [D13 Regard porté]

C'est aussi fonction de la maturité des magasins. Chacun des magasins n'est pas sur les mêmes niveaux de problématique.

Chaque problématique nécessite une partie d'énergie. L'énergie au bout d'un moment elle n'est pas illimitée et de ce fait là cela devient des gestions de priorités.

09:16 > 09:49 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Ici ça faisait partie des priorités du magasin et ils pouvaient avoir ce type de priorité parce que y'avait déjà un ancrage fort auprès des collaborateurs.

[09:24] C'est le plus difficile à établir dans les magasins : on s'en rend compte aujourd'hui, pour lancer les comités développement durable à l'intérieur les magasins, ceux qui partent de zéro aujourd'hui c'est pas facile pour eux quand même ; il faut trouver les collaborateurs qui ont cette fibre et ces centre d'intérêt-là pour amorcer la démarche et puis après fédérer autour

10:01 > 10:37 [D14 Rôle]

[10:09] Ça été lié au niveau d'avancement du magasin lié à l'implication des collaborateurs du magasin. Plutôt magasin pilote. Donc on m'a demandé de faire partie du comité développement durable au niveau de la direction générale d'Auchan France et d'être de ce fait-là relai pour ma direction opérationnelle (direction régionale) de l'animation des comités développement durable sur la direction régionale

11:01 > 11:36 [C10 Dém mag / enseigne]

On a une politique générale auprès d'Auchan France où on a un directeur de la communication et du développement durable qui fait partie de la direction Auchan France. L'animation de ce comité, la présidence en est assurée par le directeur général d'Auchan France pour vraiment montrer l'importance qui est accordée et surtout faciliter quand il le faut les prises de décision et l'exécution liée à ces prises de décision

11:36 > 12:21 [C10 Dém mag / enseigne]

C'est une dimension qu'on retrouve au niveau du groupe Auchan : dans l'ensemble des pays on a créé des liens sur cette dimension DD

[12:07] C'est vraiment une volonté forte, marquée, qui n'est pas qu'une volonté du paraître mais une vraie réalité dans le quotidien des magasins.

12:35 > 13:17 [C10 Dém mag / enseigne]

Ce qui est important pour nous c'est le maillage qu'on appelle amont - aval : c'est à dire les magasins et la centrale :

[12:48] y'a à la fois les dimensions développement durable par les produits que nous vendons : les produits que nous vendons peuvent être référencés au plan national

[13:07] et puis il y a toute la démarche des producteurs locaux, démarche circuit court où là c'est l'initiative des magasins au local du référencement de ces fournisseurs

13:26 > 13:42 [C10 Dém mag / enseigne]

Y'a la communication Auchan, parce que c'est comment on relaie en termes de communication à l'interne et à l'externe nos démarches développement durable, parce qu'on a une particularité à Auchan. On est une entreprise du nord et sur ce fait on a du mal à communiquer sur ce qu'on fait.

13:53 > 14:39 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

A aujourd'hui quand on voit l'image de la grande distribution on se reconnaît pas forcément nous au travers de nos valeurs et de ce qu'on met en œuvre au quotidien

[14:08] Ça ne tient qu'à nous de faire évoluer les choses et de mieux faire connaître notre entreprise. Et l'aspect communication sur lequel on a été plutôt en retrait pendant de nombreuses années devient aujourd'hui un axe un peu plus prioritaire

[14:24] Savoir ce que l'on fait sur l'entreprise et ne pas être sur des effets d'annonce. On a cette culture-là où on fait ce qu'on dit on dit ce qu'on fait et on démontre...

15:02 > 15:12 [C10 Dém mag / enseigne]

Pour moi on est dans une entreprise qui a toujours fait du développement durable mais à l'époque on n'appelait pas ça forcément développement durable

15:26 > 15:53 [TE18 Autonomie, acteur]

[15:33] le partage du pouvoir, c'est l'autonomie des collaborateurs. Pour avoir le pouvoir il faut avoir le savoir donc c'est toute la partie formation.

[15:42] On est quand même pas des philanthropes et on est là pour gagner de l'argent c'est aussi important de le partager avec ceux qui ont permis de le gagner : c'est donc le partage de l'avoir

16:15 > 16:39 [C10 Dém mag / enseigne]

On est dans une entreprise plutôt familiale, non cotée en bourse qui a des valeurs humaines profondes

16:48 > 17:43 [C10 Dém mag / enseigne]

Sur la dimension environnementale, le pilier a commencé à vraiment émerger dans les années 90 et 2000. Là les choses se sont beaucoup plus affirmées

18:55 > 19:13 [C6 Enjeux éco GD]

C'est l'impact de nos bâtiments sur l'environnement. Les constructions récentes intègrent toutes les évolutions techniques en matière de respect de l'environnement

19:33 > 19:54 [C6 Enjeux éco GD]

Par contre, on sait que Grenelle 1 et 2, on sait à x années que les nouveaux bâtiments qui seront réalisés devront être en énergie positive. Donc on se prépare à ces évolutions-là.

19:55 > 20:15 [TE20 Réglementation]

Y'a toujours deux aspects, on s'adapte à un domaine environnemental et puis on s'adapte aussi à un domaine légal

20:25 > 21:10 [C6 Enjeux éco GD]

C'est la production des gaz au niveau des centrales froid où on sait que d'ici 2012-2013 on devra être sur de nouveaux types de gaz. Donc ça implique aussi pour l'entreprise des investissements qui sont des investissements lourds.

[20:40] il faut avoir une vision moyen terme pour anticiper ces investissements-là et pouvoir les financer.

21:12 > 21:41 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Tant qu'on est dans des phases de croissance, ça pose pas trop de problème, quand on est dans des phases un petit peu plus de récession, on peut un peu plus prioriser.

Pour le moment on en est pas du tout à abandonner ce qu'on s'est fixé en matière de développement durable mais je pense que dans des entreprises ça peut être une vraie interrogation de se dire quelle est la priorité aujourd'hui

22:41 > 23:08 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

On n'est pas des philanthropes et on est là aussi pour, on a une activité commerciale faite pour dégager des résultats et gagner de l'argent

23:18 > 23:50 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Chaque fois qu'on fait ces investissements on en calcule en nombre d'année le retour que l'on peut avoir

[23:35] Si je prends un exemple que sont les déchets, Aujourd'hui Auchan France va être sur un compte positif. Alors année exceptionnelle au niveau du coût de la matière qui est reprise

24:36 > 25:05 [C6 Enjeux éco GD]

Dans tout nouveau magasin qui remodelé, tous nos meubles qui produisent du froid le soir sont fermés avec des rideaux

[24:52] On est passés sur des systèmes de récupération d'eau pour par exemple nettoyer le sol des hyper. Les eaux pluviales sont récupérées

25:17 > 25:35 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Chaque petit geste pensé génère au final des économies et crédibilise la démarche

26:20 > 26:35 [D13 Regard porté]

Les démarches elles reposent avant tout sur les hommes. C'est les hommes qui portent la démarche. La démarche sans les hommes elle n'existe pas.

Elle n'existe que par le fait qu'il y ait des gens qui ont des convictions et qui ont envie de défendre ces convictions-là, qui les portent et qui les font vivre au quotidien

26:35 > 26:53 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Le plus difficile c'est de faire en sorte que ces personnes-là donnent envie chaque jour aux autres de faire la même chose. Si on a pas ce terreau au départ c'est très compliqué

26:54 > 27:42 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

La chance de ce magasin c'est avoir ce terreau là avec quelques personnes qui sont vraiment des purs et durs en termes d'implication environnementale et qui ont trouvé là un terrain un petit peu de plaisir et qui les sort de leur corps de métier habituel. Ils allient à la fois à la fois à l'intérieur de l'entreprise leur cœur de métier et une passion qu'ils ont et qu'ils ont envie de faire partager

[27:32] Cette passion elle les sert et elle sert le magasin à partir du moment où l'entreprise a décidé d'aller dans cette voie-là

27:42 > 28:23 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Quand je suis arrivé dans le magasin j'ai rencontré ces gens-là qui m'ont expliqué avec conviction tout ce qui était déjà mis en place sur le magasin. Quand on rencontre des gens passionnés, ils sont souvent passionnants et nous font nous intéresser à leur passion.

[28:05] Ils ont su m'intéresser d'autant plus que quand on a la chance d'avoir des gens comme ça, on a qu'une envie c'est de continuer à les aider à creuser le sillon

28:37 > 28:52 [D14 Rôle]

C'était important pour moi de me faire relai et de montrer l'importance que ça avait à mes yeux sur le magasin, ce qui est un élément facilitant pour eux aussi pour continuer à avancer

28:53 > 29:24 [TE 14 Pérennité de la démarche]

Ce groupe d'une dizaine de personnes fait un travail remarquable et si demain ces personnes n'étaient plus là ça pourrait être problématique sur la pérennité des choses parce que je pense qu'on doit encore associer plus de monde, impliquer plus de personnes même si c'est pas facile tous les jours parce que tous les jours y'a un quotidien, des tâches à réaliser sur le magasin.

29:25 > 29:40 [TE 14 Pérennité de la démarche]

Ça c'est une tâche supplémentaire mais c'est vraiment important qu'ils puissent continuer à mobiliser d'autres personnes et que d'autres personnes les rejoignent.

29:41 > 29:58 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Quand on parle de taux de tri c'est bien de la responsabilité des trois cent collaborateurs qui vont amener à la performance

Si on arrive à mobiliser tout le monde on arrive à des résultats qui sont sympas

30:21 > 30:35 [D13 Regard porté]

C'est pas facile car c'est du temps qu'il faut accorder en dehors de son cœur de mission : aller à la rencontre des autres, expliquer, mettre en place,

30:36 > 30:59 [D13 Regard porté]

Y a deux aspects : la vision la stratégique qu'est-ce qu'on veut faire ne matière de DD dans le magasin et après il y a l'exécution. Et là ce qui est vraiment le plus dur c'est l'exécution

31:33 > 32:39 [C8 Mise en œuvre dém]

Les actions sont co-construites. On fait un petit brain storming en début d'année sur quelles sont les actions qu'on voudrait mettre en œuvre sur l'année à venir. Elles s'intègrent dans un cadre qui est prédéfini : on doit avoir des actions à orientation déchets, énergie, communication qu'elle soit interne ou externe et des démarches environnementales : c'est le salon DD, les relations avec le monde associatif, les démarches fournisseurs locaux. On pose ce cadre et ensuite on se répartit les dossiers à l'intérieur de ce cadre qui est défini avec des nouveautés qui peuvent apparaître.

33:21 > 33:30 [C8 Mise en œuvre dém]

[33:27] Tous les mois il (chaque membre) fait un retour du niveau d'avancement de son dossier

34:20 > 34:41 [E20 Information actions et résu.]

Il y a une communication à l'intérieur de chacun des axes et qui est prise en charge par la personne ou avec d'autres membres du comité

34:42 > 35:34 [E21 Proposition suivi form.]

On est un petit peu en retard : il y a des modules au niveau de l'entreprise, modules express : une formation qu'on peut faire seul à partir d'un pc et qui aborde deux thématiques que sont les déchets et l'énergie

[35:22] Il y a de la technique mais aussi du sens et de la politique générale

36:01 > 36:25 [C8 Mise en œuvre dém]

Y'a peu de turnover dans le groupe par contre il y a des gens qui viennent se rajouter et ça c'est intéressant : y a des gens qui en entendent parler, qui y portent de l'intérêt et qui veulent s'investir plus fortement. On a tendance aujourd'hui à élargir le groupe.

36:59 > 37:20 [C8 Mise en œuvre dém]

Globalement oui : on essaie de le construire comme cela : un représentant par domaine d'activité chargé de redescendre l'information sur son périmètre : c'est lui l'interlocuteur privilégié

37:38 > 39:18 [TE 14 Pérennité de la démarche]

Ça n'est que du volontariat et il faut savoir bien évidemment que les gens font cela sur leur temps de travail donc l'entreprise rémunère les gens à faire ce qu'on pourrait dire des tâches annexes à leur cœur de métier. Ça aussi c'est important parce que dans une période de difficulté économique où chaque heure travaillée doit générer productivité. Quand la personne vient dans un groupe pour travailler sur des sujets annexes...

[38:32] c'est un investissement de l'entreprise puisque les gens ne sont pas là sur leur temps libre avec leurs convictions personnelles

[38:54] L'entreprise demande à des volontaires qui ont une fibre DD de venir travailler sur des dossiers spécifiques et rémunèrent ces gens pour le faire. C'est d'autant plus important pour nous que ces gens-là soient motivés et aient envie de le faire parce qu'autrement on se tire une balle dans le pied

39:51 > 40:59 [C8 Mise en œuvre dém]

Ça pourrait arriver. Comme si on se rend compte que des personnes dans le groupe qui sont là depuis un moment ont au final des soucis à relayer l'information

[40:07] Toute chose peut avoir ses bienfaits et ses méfaits. Donc il faut être vigilant.

[40:25] Si on s'aperçoit que, mais ça serait anecdotique, quelques-uns viennent là parce qu'après tout c'est plus intéressant de réfléchir au DD dans un groupe que d'aller remplir son rayon, à nous managers de s'en rendre compte et de prendre les décisions adéquates pour dire finalement je crois tu n'as pas grand-chose à faire dans ce groupe-là.

41:41 > 42:06 [TE18 Autonomie, acteur]

Des gens qui doivent être à la fois motivés impliqués et acteurs auprès des autres collaborateurs du magasin

[42:01] Des vrais relais mais aussi des vrais apporteurs d'idées

42:48 > 43:35 [E21 Proposition suivi form.]

Mais c'est des choses qui peuvent être à parfaire pour certains, notamment sur le plan communication. Ils ont pas reçu de formation spécifique sur comment communiquer. Parce que effectivement c'est pas ce qu'on leur demande prioritairement dans leur cœur de métier.

[43:11] Quand on a affaire à des membres d'encadrement qui font partie du comité, eux ont des formations sur la communication en rapport avec leur cœur de métier.

[43:20] Quand ce sont des employés, en fonction de leur qualification, certains ont pu le recevoir, quand ils sont seconds de rayon ils suivent l'école des commerçants, pour d'autres ils ne l'ont pas eu

44:23 > 45:39 [C9 Responsable dém]

C'est le responsable technique du magasin, qui est là depuis l'ouverture du magasin, qui a monté ce groupe, c'est lui qui est vraiment à l'origine qui est à l'origine de la mise en œuvre du développement durable sur le magasin et qui est l'homme de la pérennité de la démarche.

[44:46] Après il a des relais qui sont très forts avec Nathalie qui est en vente d'équipement du magasin.

[44:53] Ce sont les deux personnages phare du développement durable. Sans eux le développement durable serait pas au niveau où il en est et il serait pas porté tel il est porté aujourd'hui

[45:11] Comme dans toute chose il y a des phases d'essoufflement et de découragement et eux arrivent toujours à garder le cap, à remobiliser, à se remettre en cause aussi.

46:13 > 46:17 [TE8 Lien professionnel / personnel]

C'est un gros boulot d'implication personnelle.

47:15 > 47:39 [TE 14 Pérennité de la démarche]

Oui. Ça reste fragile parce que c'est porté par des hommes.

[47:26] Le niveau de maturité auquel on est aujourd'hui et qui n'est pas encore suffisant pour pouvoir retirer ces individus et faire en sorte que les choses continuent à garder le même niveau de performance.

49:12 > 49:40 [TE 14 Pérennité de la démarche]

A chaque fois ce sont des projets remontants qui émanent de collaborateurs

[49:32] Si demain je retirais ces collaborateurs-là, ça serait plus compliqué

50:33 > 51:37 [TE 14 Pérennité de la démarche]

C'est une réflexion qui doit m'animer à l'avenir

[50:41] Si on retire certains éléments à aujourd'hui on perdra une partie de notre savoir-faire et de notre rayonnement sur le sujet

[50:58] On doit avoir une vision court terme moyen et puis long terme et faire le bon diagnostic de nos forces et de nos faiblesses, nos opportunités et nos menaces.

[51:11] En matière de développement durable, notre menace c'est de perdre les hommes qui portent aujourd'hui ce DD et de ne pas avoir l'anticipation de dire il faut absolument qu'à terme je sois en mesure soit de les renforcer soit de les remplacer

51:38 > 52:15 [TE 14 Pérennité de la démarche]

C'est comment je prépare l'avenir. Et je pense que ça fait partie de ma responsabilité de manager de dire : dans la stratégie que je veux pour mon magasin en matière de développement durable, ça passe par les hommes, et bien comment j'ai des hommes demain qui sont capables de prendre le relais de ceux que j'ai aujourd'hui.

[52:07] C'est stratégique si on veut encore parler de développement durable demain dans l'entreprise au niveau duquel on en parle aujourd'hui.

53:09 > 54:03 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

On mesure mais on n'évalue pas forcément. Quand on fait l'entretien annuel du collaborateur, son entretien annuel, je pense que ça fait partie des pistes de progrès sur le management du développement durable dans l'entreprise en matière de performance, et je dis au collaborateur, voilà sur la performance environnemental, voilà ce sur quoi on t'attendait, et voilà ce sur quoi tu es.

[53:46] A aujourd'hui on est plutôt dans de l'optionnel on n'est pas dans du cœur de métier. Je pense qu'il y a une bascule à faire pour faire passer la dimension développement durable d'optionnel à cœur de métier, et à l'avoir pleinement dans la grille d'évaluation.

54:05 > 54:48 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Ça apparaît dans la grille d'évaluation du RETM mais plus dans une dimension résultats, taux de tri des déchets : on le regarde mais on le regarde pour lui et on le regarde pas forcément pour les autres. Il y a un seul responsable et une seule personne évaluée. Mais on évalue pas forcément les trois cent collaborateurs sur le résultat généré sur le taux de tri des déchets.

[54:35] Si on veut faire rayonner plus fortement je pense qu'il faudrait évaluer l'ensemble des collaborateurs sur cette dimension-là.

55:32 > 56:31 [E22 Démarche entretien]

Non là-dessus il y a une vraie piste progrès. Au niveau des travaux entrepris par le comité DD cette année, alors chaque nouvel employé a une JINE : journée d'intégration du nouvel embauché où il découvre un certain nombre de modules : sur la sécurité, sur le commerce...

[56:05] On a prévu de monter un module « DD » dans le magasin : c'est quoi, pourquoi c'est important et quels sont les bons gestes pour être en accord avec la dimension développement durable du magasin. C'est quelque chose dont on a conscience, sur lequel on travaille, mais qui n'est pas encore mis en œuvre

56:40 > 57:00 [E22 Démarche entretien]

(GB) : Possibilité de mesurer la sensibilité du candidat lors de l'entretien de recrutement ? Pour anticiper les recrutements au sein du comité On tient peut-être un élément moteur qui pourrait venir enrichir le groupe

- on le fait pas aujourd'hui

-[56:53] je pense que c'est une vraie piste de progrès et que vous allez nous aider...

57:02 > 57:52 [TE5 Rôle de l'entretien dans processus appropriatif]

C'est vachement intéressant parce que en réfléchissant comme ça, par l'effet miroir que vous me faites là, je me rends bien compte que : Ok y'a un constat qui est de dire aujourd'hui ça repose sur des hommes. Si ces hommes on les retire il y a une vraie fragilité du système. Si on veut amoindrir cette fragilité au système ça passera par de nouvelles ressources sensibilisées au développement durable qui vont rentrer dans l'entreprise mais à aujourd'hui il y a-t-il une grille de détection de ce type de ressources-là ?

[57:38] A aujourd'hui elle n'existe pas et effectivement il serait souhaitable de la mettre en œuvre

57:56 > 58:09 [TE 14 Pérennité de la démarche]

Si on perd certaines ressources, il faut que derrière des ressources qui reprennent le leadership pour porter les choses

59:41 > 59:59 [C12 Personnes externes]

Y'a un vrai bénéfice. L'enrichissement il se fait par la différence, les points de vue différents. Si on reste à l'interne entre nous au bout d'un moment on se sclérose et c'est compliqué d'avoir de nouvelles idées

1:00:32 > 1:01:41 [C11 Changement interne dém]

Il faut s'ouvrir à l'extérieur parce qu'on n'a pas le savoir absolu en matière de développement durable.

[1:01:04] Il y a des gens qui comme vous font des recherches sur certains sujets qui ont des niveaux d'avancée qui vont nous aider à passer des caps et peut-être créer des choses.

=====

M3 Manager de rayon non alimentaire

Nombre d'extraits : 77

Durée : 41 minutes

Taux de retranscription : 45,6 %

00:48 > 00:52 [A3 Ancienneté magasin]

Depuis janvier 2011

01:14 > 01:25 [A3 Ancienneté magasin]

Après 5 ou six entretiens j'ai été recruté début janvier 2011.

01:28 > 01:42 [A2 Ancienneté fonction]

Depuis le 03 août 2011 j'ai pris en charge le rayon librairie, supports enregistrés, et jeux vidéo

01:50 > 01:53 [A1 Fonction]

J'ai une équipe de trois collaborateurs.

02:21 > 02:30 [A1 Fonction]

Un contrat de 35 heures et deux contrats de 30 heures donc une équipe relativement réduite.

03:08 > 03:45 [TE7 Magasin attractif]

J'ai émis le souhait à Frédéric de rester dans le magasin pour différentes raisons. Tout d'abord pour l'ambiance qui règne dans le magasin entre les cadres, entre les collaborateurs. Une ambiance de travail très agréable de convivialité et de partage, de confiance également, valeurs historiques d'Auchan.

[03:35] Le côté responsable du magasin, notamment le côté développement durable.

03:56 > 04:10 [D13 Regard porté]

Un magasin comme Auchan M qui veut être responsable et qui veut démontrer une part d'éthique et de moralité à l'échelle locale me semble tout à fait être un projet intéressant.

05:22 > 05:55 [A1 Fonction]

On dit traditionnellement qu'un manager a trois rôles importants : gestion, commerce et humain.

[05:32] Le commercial et la partie gestion on a des connaissances en raison des études qu'on a faites, donc on peut les mettre en pratique. La partie de l'humain même si on l'a étudiée en théorie, être confronté à la réalité et bien fait grandir plus rapidement d'une part et permet de mesurer notre véritable personnalité.

07:15 > 07:38 [A1 Fonction]

Mon rôle au quotidien : comment faire participer des collaborateurs différents à un projet commun et à des objectifs communs sachant que j'ai des objectifs de rentabilité qui sont présents mais qui ne sont pas non plus omniprésents.

08:05 > 08:21 [D13 Regard porté]

Le dialogue, le lien social, la confiance envers les collaborateurs. L'aspect humain est très développé dans ce magasin-là et je le dis d'autant plus que ce n'est pas non plus une généralité chez Auchan.

08:50 > 09:13 [B4 Eco-sensibilité perso]

D'une manière naturelle puisque mon père est [...] a une sensibilité profonde. Donc effectivement il m'a inculqué ces valeurs-là.

09:14 > 09:25 [B5 Actions personnelles]

Eviter le moins possible de prendre la voiture. A Bordeaux j'ai toujours circulé en tram. Le tri des déchets je le fais depuis bon nombre d'années.

09:26 > 09:38 [B4 Eco-sensibilité perso]

C'est une préoccupation présente dans la vie de tous les jours et j'essaie d'avoir un train de vie adapté à ça.

09:41 > 09:57 [B4 Eco-sensibilité perso]

Consommation d'énergie, consommation d'eau. On est vigilant avec mon amie pour limiter d'une part les dépenses puisque c'est une préoccupation majeure mais de penser aussi au bien collectif.

11:01 > 11:11 [C6 Enjeux éco GD]

Beaucoup de dégâts ont été faits depuis plusieurs années en matière écologique, en termes de transport et d'énergie, surtout dans la grande distribution.

11:12 > 11:23 [C6 Enjeux éco GD]

Devant la médiatisation de tous ces fléaux-là, les entreprises tentent de réagir, plus ou moins concrètement et plus ou moins rapidement.

11:33 > 11:49 [C6 Enjeux éco GD]

Dépenses énergétiques extrêmement forte du fait de la grandeur du bâtiment, du fait qu'Auchan ouvre à trois heures du matin et ferme à 22h. Donc l'amplitude horaire est très importante.

12:04 > 12:18 [C6 Enjeux éco GD]

La grande distribution s'est développée de façon exponentielle et la préoccupation première était de répondre au besoin des clients, d'individualiser l'offre sans prendre en compte malheureusement les effets pervers.

12:24 > 12:39 [C6 Enjeux éco GD]

Le transport : il faut bien que les marchandises arrivent en magasin, que les marchandises soient centralisées et après qu'elles viennent dans toute la région ouest pour prendre l'exemple de notre région.

12:41 > 12:51 [C6 Enjeux éco GD]

Les producteurs locaux, qui est une préoccupation environnementale.

12:54 > 13:18 [C6 Enjeux éco GD]

Je pense que les entreprises sont contraintes de réagir. Alors après elles le font plus ou moins concrètement. Est-ce que ça fait partie réellement de la politique au sens large du terme de l'enseigne ou est-ce que c'est une réponse locale ou éphémère

13:18 > 13:34 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

[13:17] également les préoccupations des clients parce que parfois ils nous en parlent également. Quand j'ai été formé sur les métiers de bouche on m'en parlait : quelles sont vos relations avec les fournisseurs locaux.

13:38 > 13:48 [C7 Eco-démarche mag]

L'un des grands objectifs de Frédéric (directeur) c'est de revendiquer publiquement nos relations avec nos fournisseurs locaux.

13:49 > 14:12 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

C'est pas seulement de l'environnement c'est aussi de la pensée économique. Le développement durable c'est pas uniquement écologique, c'est économique, c'est social, c'est humain.

[13:59] C'est une thématique très complexe à analyser mais moi je crois vraiment dans la volonté et la sincérité d'Auchan d'optimiser et de rationaliser le développement durable

14:14 > 14:18 [F24 Apport particip. dém]

Fier de travailler dans ce magasin

14:52 > 15:07 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Moi j'ai un parrain qui m'a fait découvrir effectivement tout le magasin et il m'a évoqué de manière directe la préoccupation du développement durable.

15:07 > 15:18 [E20 Information actions et résu.]

En réunion d'encadrement Frédéric en parle très souvent. Il dit les avancées, les projets, Laurent en parle également.

15:19 > 15:26 [D13 Regard porté]

C'est pas une préoccupation qui est placée sur un second plan.

15:28 > 15:45 [C6 Enjeux éco GD]

Etant formé dans les métiers de bouche on m'a parlé de la casse de l'aliment de la matière première que l'on jette au quotidien, des problèmes de transport, d'énergie

15:55 > 16:13 [C6 Enjeux éco GD]

En non alimentaire même si on parle de non défectueux : qu'est-ce qu'on fait par exemple des jeux vidéo qui reviennent en magasin, qu'est-ce qu'on en fait ? C'est une préoccupation principale.

16:14 > 16:36 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Mes collaborateurs en sont conscients même si c'est pas l'aspect qui guide leur démarche.

[16:28] Quand ils ont affaire à un produit défectueux ils le mettent dans l'espace approprié sans se dire qu'est-ce que va devenir cet objet.

16:37 > 16:50 [D14 Rôle]

Après c'est à nous au quotidien de leur expliquer à nouveau parce que le développement durable pour être efficace et donner des résultats il doit être martelé au quotidien.

16:55 > 17:06 [D14 Rôle]

(GB) Un relais pour votre rayon ?

- petit à petit car étant arrivé depuis peu ça a pas été ma préoccupation première.

17:09 > 17:30 [D14 Rôle]

Déjà de bien contrôler leur démarche en amont. Placer le disque ou le livre au bon endroit donc contrôler leur travail et ensuite effectivement les sensibiliser encore au projet

17:43 > 17:56 [E20 Information actions et résu.]

Y'a des nombreux balisages et affiches dans le magasin qui démontrent les résultats

[17:52] Et tous les collaborateurs en sont conscients

18:23 > 18:30 [C8 Mise en œuvre dém]

On a un comité environnemental dont l'organigramme est affiché en entrée magasin.

18:31 > 18:34 [C9 Responsable dém]

Avec Frédéric et Laurent à leur tête.

18:34 > 18:47 [C8 Mise en œuvre dém]

Avec des collaboratrices dans le secteur rayons et loisirs, dans le secteur des caisses qui sont impliqués et connus dans le magasin pour faire partie de cercle-là.

19:13 > 19:34 [D14 Rôle]

Moi par exemple j'ai organisé quand j'étais en volaille la semaine du développement durable dans l'alimentaire dans le salon développement durable.

[19:27] Donc y'avait Laurent et Nathalie également. Donc j'ai passé pas mal de temps pour l'organiser.

19:34 > 19:46 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

On se rend bien compte en organisant cela on touche une partie non négligeable des collaborateurs qui s'y intéressent et surtout une partie de la clientèle.

20:03 > 20:22 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

On veut avoir des remarques, des commentaires de la part des clients en aval. En organisant la semaine du développement durable (salon) j'ai rencontré des producteurs locaux, j'ai rencontré des clients qui étaient parfois surpris de cela.

20:24 > 20:36 [C7 Eco-démarche mag]

On a des concurrents qui revendiquent la relation producteurs locaux, la réduction des transports. Nous on est je pense pionniers là-dedans.

20:49 > 21:15 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

(salon) même les résultats en termes économiques pour nous ont été bons. C'est dire que quand on met un produit en avant à un prix relativement attractif il a du succès.

[21:02] et qu'on lui donne du sens. C'est décrire, donner du sens, expliquer en quoi le développement durable est une préoccupation locale, en expliquant en quoi les PME collaborent directement avec Auchan.

21:15 > 21:47 [C6 Enjeux éco GD]

Bon la grande distri est quand même très critiquée sur le plan économique avec une domination sur les producteurs locaux donc parfois réaffirmer la vérité fait du bien.

[21:38] Pour mettre un terme aux fantasmes. Y'a des abus bien entendu mais Auchan tient à collaborer directement avec les producteurs locaux.

22:28 > 22:39 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Effectivement les collaborateurs ont apprécié cette semaine du développement durable (salon) les clients également, les remarques ont été plutôt bonnes.

22:39 > 22:59 [TE1 Appartenance groupe environnement]

[22:43] j'en fais pas partie à l'heure actuelle mais pourquoi pas. J'y ai pas forcément réfléchi.

[22:53] moi j'ai collaboré étroitement avec eux bon plus maintenant parce que c'est moins de préoccupation pour le non alimentaire.

23:04 > 23:13 [TE1 Appartenance groupe environnement]

Pourquoi ne pas y faire partie, être source de proposition, à voir.

23:29 > 24:08 [C6 Enjeux éco GD]

C'est très flagrant dans l'alimentaire, puisque malheureusement la casse est relativement importante, en fruits et légumes, en boucherie, ce sont les deux rayons les plus impactés.

[23:48] quant au final on calcule les centaines de kilos voire les tonnes d'aliment qui disparaissent en une année ça fait malheureusement peur et on se dit qu'il faut rationaliser tout cela.

24:19 > 24:28 [D13 Regard porté]

(salon) mais bon on avait effectivement mis les moyens pour le faire. En termes de qualité des produits, d'implantation, de prix.

24:29 > 24:39 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Un tract développement durable avait été envoyé à tous les clients de la zone.

25:14 > 25:28 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Je suis persuadé qu'on peut pas changer les comportements et les mentalités du jour au lendemain. Le développement durable est une préoccupation très neuve dans l'esprit des gens.

26:20 > 26:32 [C7 Eco-démarche mag]

A l'échelle locale, Auchan fait beaucoup. Fait beaucoup en termes de transport, en termes de réduction d'énergie, de consommation d'eau.

26:32 > 26:38 [C12 Personnes externes]

Les producteurs locaux font partie intégrante du magasin, les PME également.

26:40 > 26:45 [D13 Regard porté]

Y'a encore certainement beaucoup de choses à améliorer.

27:12 > 27:44 [D13 Regard porté]

C'est l'un des manquements présents aujourd'hui.

[27:29] quand un projet a lieu, la concrétisation parfois peut prendre du temps. Cette période de latence, parfois, est un petit peu longue.

27:49 > 27:57 [E20 Information actions et résu.]

Ils sont dit verbalement au cours des réunions donc on est au courant quand même de l'avancement des projets.

28:00 > 28:13 [E20 Information actions et résu.]

On nous l'a pas envoyé. Il est disponible sur internet (rapport DD magasin)

28:25 > 28:42 [C9 Responsable dém]

Comme Frédéric, Laurent et Nathalie agissent concrètement donc nous on se sent responsabilisés. C'est pas eux qui agissent en autarcie dans leur coin.

28:43 > 29:01 [TE13 Enjeu économique/stratégique]

On est dans un lieu où Leclerc Carrefour médiatisent énormément leurs actions en termes de développement durable également. Donc pour pas non plus se faire devancer par les petits copains on se doit d'agir concret.

29:18 > 29:33 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Y'a une adhésion totale de l'encadrement parce qu'on est tous convaincus là-dessus, après les collaborateurs, de la totalité des collaborateurs j'en suis un petit peu sceptique.

29:34 > 29:57 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

C'est une thématique importante mais qui n'est pas isolée dans le magasin.

[29:40] chaque collaborateur est confronté à des préoccupations individuelles : est-ce qu'il prend le temps d'analyser de comprendre la politique du développement durable en magasin j'en suis sceptique.

30:58 > 31:02 [F24 Apport particip. dém]

Une fierté importante

31:52 > 32:03 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB) Un item professionnel mais qui n'est pas spécifiquement environnemental ?

- non pas du tout. Parce que le développement durable n'apparaît pas dans la grille d'évaluation mais en tout cas le tri des déchets en fait partie.

32:10 > 32:31 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Les trois thématiques c'est qualité relationnelle professionnelle et personnelle. Dans les qualités professionnelles, un item consacré au tri des déchets est affecté à tous les collaborateurs des métiers de bouche.

32:32 > 32:45 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Certains ne font pas cet effort-là. Ils sont reconnus, ils sont repérés rapidement par les chefs de rayon, ceux qui balancent n'importe où, ceux qui ne trient pas.

33:05 > 33:11 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB) Evaluation environnementale ?

Par pour le non alimentaire

34:34 > 34:40 [E22 Démarche entretien]

(GB) entretien de recrutement ?

- non.

34:57 > 35:15 [E19 Actions sensibilisation]

Effectivement quand un magasin comme M est pionnier dans un champ d'actions neuf et novateur comme le développement durable, il est bon quand même de le médiatiser même aux nouveaux entrants et encore plus aux chefs de rayons entrants

35:16 > 35:30 [E22 Démarche entretien]

Au cours de la présentation des directeurs ou des chefs de secteur lors des entretiens de recrutement il serait bon au conditionnel d'y mettre l'accent

35:30 > 35:48 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Comme on l'a dit, c'est une politique qui donne du résultat sur le long terme mais il faut le faire au quotidien.

[35:41] donc en être conscient, être responsable et source de proposition.

35:48 > 35:57 [E22 Démarche entretien]

Le mettre en avant au cours des entretiens me paraît être tout à fait opportun et intéressant.

36:41 > 37:02 [TE12 Nouveaux arrivants]

(EDM) On a une thématique au cours de la présentation de l'entreprise sur le développement durable. Frédéric en avait également parlé du séminaire d'intégration.

37:07 > 37:26 [TE12 Nouveaux arrivants]

Ce ne sont que des nouveaux entrants à l'EDM sauf des collaborateurs issus d'une promotion interne. Directement on leur présente les spécificités d'Auchan en termes de développement durable.

37:26 > 37:37 [TE12 Nouveaux arrivants]

Même celui qui vient d'un magasin qui n'est pas pionnier là-dedans il est courant rapidement de l'avancée des actions chez Auchan.

39:19 > 39:30 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Au quotidien il faut qu'on continue d'améliorer le processus de le rendre actif et attractif pour les collaborateurs également.

39:47 > 39:54 [D13 Regard porté]

Ça fait partie de la culture de l'entreprise.

40:07 > 40:22 [D13 Regard porté]

C'est un trait identitaire de la boîte. Très nettement. Ce ne sont pas des paroles en l'air ou une volonté de faire plaisir aux politiciens du coin ou aux clients du coin.

M4 Second de rayon alimentaire

Nombre d'extraits : 19

Durée : 17 minutes

Taux de retranscription : 58,3 %

00:42 > 00:47 [A3 Ancienneté magasin]

Je suis à Auchan M depuis 1985. Depuis l'ouverture.

01:00 > 01:09 [A1 Fonction]

Épicerie salée depuis 1 mois. Je suis parti au drive ça s'est pas trop bien passé donc je suis revenu en magasin.

01:25 > 01:51 [A1 Fonction]

J'ai des sous rayons que je dois remplir comme les équipes. Le matin on a une gestion d'activité qui nous dit de telle heure on a ça et ça à faire, de telle heure on a autre chose à faire. C'est moi qui surveille non pas surveille mais organise [...] parce qu'il y a des imprévus. Sinon après ça roule, les gens sont quand même autonomes donc ça se passe très bien. Pas de souci particulier.

02:09 > 02:24 [A1 Fonction]

Sur l'épicerie salée on est quatre. Y'en a trois en self et un en animalerie. C'est des gens qui sont là depuis très très longtemps et ça roule.

03:12 > 04:12 [B4 Eco-sensibilité perso]

Déjà je fais le tri sélectif à la maison, j'ai un compost. Tous les produits que je peux composter, je les composte. On est vraiment sensibilisés, en plus sur le magasin on nous en parle beaucoup. Je suis très sensibilisé.

[03:44] C'est surtout par les médias et je te dis en plus sur le magasin on en parle beaucoup. On est beaucoup sensibilisés sur le magasin.

[03:58] Je pense que c'est bien pour nous et pour la planète et surtout pour les générations à venir. Sinon ça va être dur dur...

04:12 > 05:21 [C7 Eco-démarche mag]

Au début on triait pas : c'était tout dans les bennes, le plastique le carton, les liens tout partait à la benne : et maintenant c'est tout trié. Ça c'est fait progressivement depuis plus de cinq ans bien plus : d'abord on a commencé à trier les plastiques et les cartons puis il y a eu les liens, les fers le compost qu'on fait ici, tout ce qu'on peut composter.

05:40 > 06:53 [D15 Evolution travail]

Nous la casse quand c'est des bouteilles d'huile ça part... On vide l'huile qui nous reste dans un bac qui est recyclable. Après les plastiques on les met à la benne parce que c'est du plastique souillé.

[05:55] Je pense que maintenant on peut les mettre dans les sacs jaunes. Chez moi à la maison, les bouteilles d'huile on peut les mettre dans les sacs jaunes il me semble.

[06:08] Quand j'étais en épicerie sucrée, la farine on la mettait aussi dans le contenair pour le compost. Le sucre. Tous les gâteaux qui étaient pas emballés, on les mettait eux aussi. On fait beaucoup de tri.

[06:19] en salé on en fait un peu moins parce que c'est surtout des boites de conserves et les paquets de biscuits on peut aussi les vider. Tout ce qui produit pour aliments animaux ça part pour la SPA : les sacs qui sont crevés ou les boites cabossées.

[06:42] On fait pas mal de tri aussi pour les restos du cœur. Y'a pas que pour les déchets, y'a des produits qui partent aussi pour les restos du cœur. La Banque alimentaire aussi.

06:57 > 07:15 [D16 Qualif évolution]

Quand c'est fait régulièrement tu passes cinq minutes tous les deux jours. C'est une petite charge de travail en plus mais c'est pas énorme.

07:19 > 07:32 [TE11 Habitude automatisme]

C'est devenu une habitude. On se voit plus mettre les cartons et les plastiques ensemble. On voit plus mettre les liens aussi. On fait vraiment le tri. C'est une habitude.

07:35 > 07:48 [TE11 Habitude automatisme]

(GB) Résistance ou mécontentement ?

- au début oui. Quand ça a commencé. Mais maintenant y a pas de souci. C'est rentré dans les mœurs.

07:57 > 08:28 [C9 Responsable dém]

Je sais qu'il y a un comité environnement. Je sais que Laurent (RETM) en fait partie je pense que c'est lui qui chapeaute un peu le tout [...] qui a mis ça en place sur le magasin. C'est le RTEM qui a mis en place le tri des déchets, après c'est la logistique qui s'en occupe la journée de vider les bennes, les plastiques, trier quoi.

08:45 > 09:39 [E20 Information actions et résu.]

Y'a une réunion tous les quinze jours tout magasin, c'est à dire toutes les personnes du magasin. De temps en temps ils présentent le résultat du tri. On a un suivi régulier de la gestion des déchets.

[09:09] Après je sais qu'il circule un petit livret aussi mais les deux derniers je ne les ai pas eus. Un petit livret d'information (newsletter / GB) Par contre j'étais en déplacement plusieurs fois et j'ai dû passer à l'as.

10:18 > 10:25 [D13 Regard porté]

Tout me parait... Je vois pas grand-chose d'autre à faire.

10:43 > 11:41 [D13 Regard porté]

C'est bien pour les générations futures. La pollution, quoi. C'est bien de faire le tri et de recycler les produits qu'on peut recycler.

[10:54] Ca fait moins de pollution et puis en plus ça a un coût. Tout le tri qu'on fait sur le magasin ça impacte une ligne de compte. Quand on doit vendre des cartons ça doit rapporter un peu d'argent, je sais pas, je dis ça je sais pas.

[11:19] Si tu mets tout dans une benne et que tu envoies ça dans une déchetterie on te le facture aussi. Je pense que ça doit être impressionnant les montants des factures. Si tu fais ton tri et que tu revends les produits que tu peux revendre ; à mon avis c'est bien pour le magasin déjà aussi en plus. Ça fait des économies.

11:48 > 12:13 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Y'a des produits bio qui font partie du rayon mais qui sont implantés dans un rayon bio.

[11:58] (GB) Remarques clients ?

- Non. Les clients ne nous en parlent pas : ils demandent où sont les produits bio mais après cela s'arrête là

12:33 > 12:45 [E21 Proposition suivi form.]

Y'en a peut-être qui ont été mis en place mais moi je l'ai pas fait. Mais je sais. Je te dis, régulièrement ils nous en parlent et disent attention il faut faire comme ça comme ça. Ça va être mis en place.

13:29 > 14:30 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Non. On m'a jamais parlé de ça.

[13:39] On nous en parle mais ça ne fait pas partie de mon évaluation.

[13:47] (GB) (Cela fait partie de la mission ?

- ça je sais pas du tout. Moi je le fais régulièrement donc pour moi ça en fait partie.

[14:18] Je pense pas que ça soit marqué sur (la fiche de poste).

15:15 > 15:31 [F24 Apport particip. dém]

Quand tu fais du tri, que tu revends les produits, tu gagnes de l'argent donc c'est le magasin qui gagne de l'argent. Et nous la participation, la prime de progrès, la participation au bénéfice, automatiquement il y a une part là-dedans. Il y a une part dans la prime de progrès. Donc on est motivés.

16:07 > 16:57 [TE11 Habitude automatisme]

(Arrivée nouveau employé) Faut lui apprendre les bonnes pratiques du magasin, en termes de tri, de remplissage. C'est plutôt une consigne, une pratique. Ça fait partie du métier.

[16:47] On fait comme ça donc il faut faire comme ça. Je lui parle pas... C'est le métier.

=====

M5 Hôtesse d'accueil

Nombre d'extraits : 39

Durée : 35

Taux de retranscription : 55,6 %

01:03 > 01:09 [A3 Ancienneté magasin]

Depuis 26 ans passés. Depuis l'ouverture.

01:14 > 01:28 [A1 Fonction]

Je suis hôtesse crédit et je travaille aussi en étant hôtesse d'accueil

01:38 > 01:42 [A2 Ancienneté fonction]

Depuis 26 ans passés.

01:45 > 04:30 [A1 Fonction]

[03:26] Accueil clients, retour de marchandises, accueil des fournisseurs par rapport aux rendez-vous qu'ils ont avec les chefs de rayon chez nous

[03:39] On fait aussi de la billetterie, billets de spectacles et de parc d'attraction

[03:52] On fait aussi de la prise de commande pour le fioul domestique

[04:03] On fait un petit peu du renseignement et de l'information

[04:12] Les gens quand ils veulent savoir où se trouve un magasin dans la zone on renseigne aussi. On a des clients habituels qui viennent nous voir pour discuter.

Y'a des titulaires qui sont sur le poste : on a des fois sur les périodes de vacances ou de Noël des étudiants qui viennent nous aider

04:35 > 04:48 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

C'est vraiment le contact client. Il nous dit aussi bien ce qui va et ce qui va moins bien. Le moins bien surtout.

05:17 > 05:41 [B4 Eco-sensibilité perso]

Que ce soit au magasin ou personnellement l'écologie c'est une chose dont on parle beaucoup et c'est une chose qui est aussi importante aussi. Pour la planète et plein de chose. Tant qu'on peut faire quelque chose pour arranger et tout ça. Oui autant y contribuer.

05:42 > 06:04 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Autant faire le tri ou tout ça.

[05:47] Que ce soit à la maison on a peut-être plus de temps pour le faire mais sur le magasin et de par notre métier quand on peut faire le tri ne serait-ce que du papier ou du plastique ou des choses comme ça ben autant le faire et c'est mieux pour tout le monde, je pense.

06:14 > 06:33 [D15 Evolution travail]

Avant il y avait une poubelle et puis on mettait tout dans la même poubelle. A aujourd'hui il y a des poubelles qui sont pour le papier, y'en a d'autres qui sont pour le plastique. Oui l'évolution elle grandit, bien sûr.

06:45 > 07:44 [E20 Information actions et résu.]

A aujourd'hui on en parle de plus en plus ; On est plus confronté et on y porte peut-être plus d'attention. Ces deux ou trois dernières années on parle plus de ça et on se sent plus concerné par cette chose-là aussi.

[07:17] Au début même peut-être 4, 5 ans où ça a commencé parce qu'on a entendu les premières conversations là-dessus et après au fil du temps effectivement ça prend son importance. Je pense que le but c'est que ça prenne son importance.

07:53 > 08:28 [D13 Regard porté]

[07:55] Je pense qu'on est tous concernés par la chose sur l'avenir de notre planète que ce soit au travail ou que ce soit dans notre vie personnelle.

[08:04] Après que le magasin s'y intéresse, bien oui. Il en fait part quand y'a des salons ou des choses comme ça et on fait part de ce qu'on fait et on en fait part aux clients. Peut-être qu'un client qui n'était pas sensibilisé à aujourd'hui en voyant ce qui se passe chez nous et bien peut-être que ça va le faire réfléchir. Le magasin il joue un rôle et sûrement un bon rôle.

08:50 > 09:10 [E20 Information actions et résu.]

Quand on passe dans le couloir où sont les panneaux que Laurent met... Personnellement je n'étais pas à l'idée de ce qui pouvait être récupéré par rapport au tri. C'est quand même assez conséquent dans tout le magasin.

09:10 > 09:27 [D13 Regard porté]

Quand c'est tout le monde à titre personnel qui le fait ça représente beaucoup. A aujourd'hui c'est vrai quand on voit les chiffres c'est quand même assez gros.

09:35 > 09:52 [C9 Responsable dém]

Y'a un groupe. Je pense que c'est Laurent qui chapeaute tout ça. Et après y'a des personnes de plusieurs secteurs dans le groupe de l'environnement.

09:53 > 10:19 [C8 Mise en œuvre dém]

Oui j'ai des collègues de caisse, oui. Y'a Chantal, ça me vient à l'esprit comme ça. Je sais que j'ai des collègues de la sécurité. Y'avait Nathalie qui était sur la communication. C'est représenté par plusieurs personnes du magasin.

10:34 > 11:25 [D14 Rôle]

Que pour mon métier, non. Oui ne serait-ce que dans le retour de produits par rapport au tri.

[11:00] Quand un client nous ramène un produit dans une poche en plastique elle est pas dans la même poubelle qu'une feuille de papier ou quelque chose comme ça, quoi. On y contribue peut-être moins que certains rayons où ils ont plus d'emballage ou de choses comme ça mais oui faut qu'on joue le jeu.

[11:21] Oui, On peut faire quelque chose pour.

11:54 > 12:33 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Oui. On nous demande où je sais pas est le jus d'orange bio, vous avez un rayon bio. On a même la question suivante : est-ce que vous récupérez les piles usagées et où se trouve le container ? Il y a aussi les ampoules et maintenant les appareils électro-ménagers

12:45 > 13:03 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Depuis deux ans je pense que les personnes font plus attention aux piles. A bien mettre les piles avec les piles et pas mettre les piles dans une poubelle ordinaire. Je pense que les gens ils ont conscience de séparer les choses

13:34 > 14:22 [E20 Information actions et résu.]

Des fois on voit des choses nouvelles qui se mettent en place. Donc quand on est curieux on pose des questions à savoir le pourquoi.

[13:45] Sinon effectivement il y a lors du salon de l'environnement je veux dire c'est une occasion qui est plus appropriée pour pouvoir justement parler avec les personnes qui font partie de ce groupe là et qui représentent le magasin quand ça se passe chez nous.

[14:03] Donc on peut leur poser des questions orales

Y'a des petits prospectus qui sont distribués au personnel pour informer de ce qui se fait et va éventuellement se passer quand le salon va commencer

14:26 > 14:41 [E20 Information actions et résu.]

Réunion, non. En ce qui me concerne on n'a pas de discussion sur l'environnement ou les choses comme ça lors de nos réunions. Sinon on va devant le panneau dans le couloir effectivement on voit plein de choses.

15:07 > 15:36 [E20 Information actions et résu.]

Ne nous à l'accueil on assiste jamais à la réunion (tous les lundi matin). On n'est jamais remplacé donc c'est une réunion à laquelle on assiste pas. Désolé je peux pas dire ce qui se dit ou ce qui se dit pas. C'est vrai que les rayons ils y vont parce que le rayon si il a chargé avant la personne peut y aller et c'est pas gênant de laisser le rayon seul. Nous si on s'en va de l'accueil ce sera plus gênant. Je peux pas dire parce que nous le lundi matin on assiste jamais.

15:47 > 15:56 [E20 Information actions et résu.]

Ça on nous le remet (newsletter. C'est le responsable caisse qui nous le remet, le manager.

16:15 > 16:22 [E20 Information actions et résu.]

GB : as-tu eu connaissance de ce rapport (rapport DD réalisé en 2011) ?

- Non

16:40 > 17:27 [C7 Eco-démarche mag]

Chaque secteur a sûrement un point, une priorité. Nous, bon, on n'a pas le même métier. Tout ce qui boucherie, crèmerie, les fruits et légumes je pense qu'ils sont plus sensibilisés et ils ont sûrement plus de chose à respecter. On va pas jeter la casse dans les mêmes poubelles, on va pas la mettre dans la benne à carton. Eux je pense qu'ils ont des règles bien déterminées.

17:33 > 17:37 [C7 Eco-démarche mag]

Dans les bureaux y'a des différentes poubelles.

17:54 > 18:04 [C7 Eco-démarche mag]

On a la poubelle récup de verre, récup de papier, récup de plastique bon après on a les DIB.

18:05 > 18:38 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Je mange là (salle de pause) comme beaucoup de mes collègues. Et effectivement quand chacun a fini de manger chacun se met devant la différente poubelle et jette ses déchets dans chaque récipient concerné.

[18:24] Après des fois on échappe l'essuie-tout avec le plastique mais la plupart du temps c'est tout bien suivi.

19:18 > 19:50 [E21 Proposition suivi form.]

Non.

[19:30] Je pense que toute information est toujours bonne à prendre. Après mettre en application que ce soit au niveau personnel ou professionnel

[19:40] Personnel on peut toujours s'adapter. Professionnel il faut avoir le moyen et le temps mais je pense que toute information est bonne à prendre.

20:14 > 20:42 [D15 Evolution travail]

Non. Dans mon métier non, cela ne me prend pas plus de temps ; parce que jeter à droite à gauche, à force on sait.

Peut-être que si y'a plus de choses. Après je ne sais pas. [20:34] J'ai pas cinquante tris à faire. Entre le papier et le plastique voilà.

20:43 > 21:00 [D14 Rôle]

Quand on nous ramène des retours que ce soit nourriture ou quelque chose comme ça c'est autre chose. Ça part aussitôt. Et c'est même pas nous qui les gérons puisqu'on appelle une personne du service qui va les mettre directement dans le local qui est prévu. Donc ça on le gère pas.

[20:56] Dans mon travail y'a pas grand-chose qui rentre en compte.

21:38 > 22:24 [E21 Proposition suivi form.]

(GB) Formation nouveaux produits bio ?

- On en entend parler maintenant savoir où ils sont vraiment situés.

[21:46] C'est vrai que quand le bio est arrivé au niveau du stand charcuterie et crèmerie, c'est vrai que ça a été un pool parce que les rayons se trouvent ici donc ça a été un déménagement. Donc on a vu le déménagement se dérouler. Donc on a su qu'il était là.

[22:07] Effectivement quand il y a des changements de produits dans des rayons de produits on le sait pas forcément. Mais bon on les apprend vite. Le client qui connaît le magasin qui vient chercher ce produit et que le produit est parti il vient nous voir ou il demande à quelqu'un d'autre.

23:29 > 24:59 [TE12 Nouveaux arrivants]

Nous on est, on a des personnes qui sont plus ou moins titulaires sur le poste. Y'a des personnes qui sont remplaçantes, qui sont sur la ligne de caisse et qui viennent nous aider

[24:04] effectivement on a des fois l'été voire même sur les périodes où il y a beaucoup de monde, Noël ou les choses comme ça on a des fois des étudiants qui viennent nous aider.

[24:18] Y'a des personnes des fois qui font des stages

[24:25] On leur fait un petit brief. Y'a de la formation. Bon, quand la personne elle travaille une journée elle voit un petit peu ce qu'on fait et puis elle s'adapte.

Après si elle a des questions à poser elle hésite pas elle les pose et puis on lui explique le pourquoi. Les personnes s'adaptent rapidement.

[24:54] Je reviens au tri, nous à l'accueil c'est pas ce qui est le plus difficile à apprendre donc la personne s'adapte et y'a pas de souci.

25:53 > 26:29 [TE11 Habitude automatisme]

Je pense qu'on fait les choses tellement machinalement. On a peut-être pas tellement l'esprit dessus avec la réflexion.

[26:07] Si quelque part je mélange pas le plastique le papier ou les choses comme ça avec les choses que l'on jette autrement c'est parce que quelque part on est quand même conscient de ce que ça peut faire la planète.

[26:20] Tant qu'à faire de le faire autant bien faire les choses.

26:31 > 26:52 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Quand on est chez soi, quand on tri les sacs jaunes et les sacs noirs on sait pourquoi on le fait.

[26:49] Je ne vois pas pourquoi on ferait des choses à la maison et on les ferait pas au travail. Ou le sens inverse.

27:46 > 28:43 [E19 Actions sensibilisation]

Qu'on en parle nous personnellement sur l'accueil j'ai pas vraiment de souvenirs d'avoir abordé une chose sur les chiffres ou sur...

[27:56] Après qu'on en parle peut-être lorsqu'approche effectivement le salon de l'environnement on est peut-être plus sensibilisé à ça et ça remet peut-être plus...

[28:30] C'est la période où le sujet revient et voilà.

28:43 > 28:56 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Je pense qu'après on peut en parler euh entre collaborateurs.

Si un jour je trouve, je vois quelqu'un qui jette je sais pas moi quelque chose ou ça va pas après pourquoi pas intervenir en expliquant la chose.

29:03 > 29:26 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Si je vois quelqu'un pourquoi pas dire on jette pas ça là. Y'a des bennes ou des récupérateurs spéciaux pour. Ça m'est pas arrivé mais je sais pas dans les jours à venir.

[29:25] Je repenserai à toi.

29:59 > 30:26 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

A aujourd'hui, non.

[30:12] Dans nos entretiens on a pas de chose comme ça. Je veux pas dire qu'on est différentes mais on a pas le même secteur que certains rayons dans le magasin

31:27 > 31:51 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Le tri, je pense que c'est la chose de chacun.

[31:35] Après en ce qui concerne je dirai aussi que c'est la chose et le devoir de chacun.

[31:40] Pour moi on quitte pas une salle si on est les derniers à sortir sans éteindre la lumière. On le fait pas à la maison.

32:47 > 32:57 [D16 Qualif évolution]

Dans mon secteur, dans mon travail, j'ai peut-être moins de rappels ou de choses que d'autres secteurs.

=====

M6 Hôtesse de Caisse

Nombre d'extraits : 46

Durée : 36 minutes

Taux de retranscription : 61,3 %

01:12 > 01:19 [A3 Ancienneté magasin]

Avril 2011. Ça fait à peu près six mois que je suis là.

01:19 > 01:49 [A1 Fonction]

Travailleur social de formation. Hôtesse de caisse et d'accueil. Je fais partie de ce qu'on appelle le groupe relation clients

[01:40] Quelle que soit la fonction moi ce qui m'attire c'est le relationnel

03:05 > 03:08 [B4 Eco-sensibilité perso]

Tout à fait concernée

03:08 > 04:21 [B5 Actions personnelles]

C'est des choses un peu bêtes. Ne pas laisser les appareils en veille, éteindre les lumières. Moi j'ai mis des mitigeurs partout, chasse d'eau, ampoules, volets mécaniques, pas de sèche - linge, véhicules moins polluants, tri des poubelles depuis le tout début, adoucisseur d'eau

[03:26] Tout ce qui était possible à moindre coût parce que c'est vrai les choses très très intéressantes. Tout ce qui était faisable à notre niveau on l'a fait.

04:29 > 04:42 [B5 Actions personnelles]

On essaye d'acheter des véhicules qui consomment moins. On a un véhicule qui est fait actuellement au GPS et au diesel mais mon mari aimerait bien acheter une voiture électrique

04:43 > 04:49 [B4 Eco-sensibilité perso]

On se sent concerné.

04:50 > 05:14 [TE8 Lien professionnel / personnel]

De toute façon c'est complètement lié.

J'arrive ici par exemple on va dans les toilettes des dames, les trois-quarts des lumières sont allumés. Moi ça je supporte pas je passe derrière tout le monde et j'éteins.

C'est un peu bête mais je pense que si tout le monde se sentait concerné, eh bien une lumière qui n'rait pas pendant une heure ce serait déjà ça.

05:14 > 05:39 [B4 Eco-sensibilité perso]

Les poubelles pareil. Nous on fait le tri depuis le début et on essaie de pas se tromper du tout. On mélange pas. On fait bien attention à ça. On a des bacs à la maison. Vraiment un bac pour le carton. Vraiment un bac pour le verre. On essaie vraiment de trier au maximum. On essaie de faire tout ce qui est à notre portée.

06:38 > 06:52 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Quelqu'un qui a l'habitude de trier à la maison, il le fait automatiquement sans réfléchir. En plus ici on a la chance d'avoir le tri.

06:53 > 07:15 [D13 Regard porté]

Moi je connaissais pas du tout la grande distribution mais je suis très étonnée : on a des informations très régulièrement sur tout ce qui est environnement. Dans les couloirs il y a des grandes affiches. On nous explique bien. Au niveau des parkings y'a des poubelles partout. Il y a jamais de papier qui traîne

07:15 > 07:33 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Pour moi on va dans un rayon il y a des papiers qui traîne cela me paraît logique de les mettre dans des poubelles. C'est des bricoles mais si tout le monde pouvait trier ou pouvait éteindre la lumière des toilettes cela permettrait de faire avancer les choses

07:33 > 07:37 [D13 Regard porté]

Ici on est quand même bien entouré de ce côté-là.

07:42 > 08:14 [TE12 Nouveaux arrivants]

Moi je n'étais que cliente de grande surface auparavant

[08:08] mais j'ai été très très surprise en arrivant ici de voir comment on faisait attention à tout ça

08:14 > 08:35 [E19 Actions sensibilisation]

Quand je faisais que de la caisse on avait eu un petit papier à remplir en nous demandant comment on se sentait concerné par l'environnement

08:36 > 09:22 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

La seule chose que j'ai notée. Bon c'est vrai on a des poubelles de tri en caisse. Mais elles sont à mon avis trop petites alors bien entendu on peut pas mettre des choses trop grosses parce que il y a pas de place pour les mettre. Mais je ne sais pas quel moyen on pourrait trouver, si ça pourrait s'enfoncer dans un...

[08:56] Personne en caisse trie. Personne le fait.

[09:11] Comme en ce moment on fait par exemple les dominos on a énormément de cartons

09:24 > 09:41 [D15 Evolution travail]

Bien sûr on a du monde les gens ne sentent pas concernés par ça. Et j'ai vu parce qu'une fois on a été embêtés j'ai dû vider certaines poubelles pour faire de la place parce qu'il y avait plein de cartons on pouvait plus rien mettre... On voit pertinemment que les gens ne trient pas. Je ne suis pas la seule à le penser. Peut-être si on s'agrandit et qu'on a du nouveau matériel on pourra peut-être adapter

09:44 > 09:58 [TE8 Lien professionnel / personnel]

C'est plus embêtant de le faire là qu'à la maison. On est dans le feu de l'action on a des choses à faire

12:03 > 12:39 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Peut-être pas tous, ce qui me paraît logique. Tout le monde est différent face à ça. En général les personnes que je vois jeter leurs papiers. Quand ils le font ils le font dans la bonne poubelle. Même dans la salle de pause.

[12:22] On voit les gens qui se sentent concernés respectent totalement les poubelles de tri ; Ça ne prend pas plus de temps et d'énergie

13:27 > 13:31 [C9 Responsable dém]

Les responsables du groupe, que ce soit Laurent ou Nathalie

13:38 > 13:56 [E20 Information actions et résu.]

Les personnes que j'ai déjà rencontrées. Les p'tits documents qu'on a eus. Les petites choses qui passent en réunion.

[13:46] Alors j'avais pas dire qu'on parle que de ça. On a pas des réunions environnement

[13:50] A la limite quand on a des questions à poser on sait qui allait voir.

13:59 > 14:29 [C9 Responsable dém]

Pour moi c'est Nathalie et Laurent.

[14:15] Je sais qui Nathalie, qui est Laurent. Je sais qu'ils s'occupent de ce groupe-là dans l'établissement après leurs fonction je les connais pas tous parce que je suis pas amenée à travailler avec eux.

14:36 > 14:49 [E20 Information actions et résu.]

- (GB) As-tu lu le rapport développement durable local ?

Non j'ai pas eu accès. C'est dommage.

14:56 > 15:10 [E20 Information actions et résu.]

Y'a souvent des petites choses notées au niveau du couloir au niveau du développement durable. Celui qui le voit pas y'a un souci. Parce que tout est bien noté. C'est bien spécifié.

15:12 > 15:45 [E21 Proposition suivi form.]

Quand je suis arrivé pendant la formation on nous a dit : voilà, faites attention parce que M gère au niveau de l'environnement : y'a les poubelles de tri, on nous explique. Y'a quand même un message qui passe alors est-ce qu'il est donné par toutes les formatrices, je sais pas. Nous avons su qu'il y avait un groupe qui s'occupait de cela. Si on avait des questions à poser on pouvait aller les voir.

15:46 > 15:51 [D17 Définition démarche]

Si on avait des petites choses à ajouter, y'avait pas de souci, il fallait aller les voir, ils étaient ouverts.

15:51 > 16:02 [E20 Information actions et résu.]

Quand on arrive on n'est pas... On est informé. Je ne dis pas qu'on connaît tout c'est pas vrai.

16:02 > 17:13 [E22 Démarche entretien]

(GB) Est-ce que tu le savais avant de postuler ?

- pas du tout

(GB) et dans l'annonce d'emploi est-ce qu'il y avait une référence à l'environnement ?

- pas du tout.

[16:17] Moi j'ai fait une candidature spontanée. J'ai été reçu en entretien et puis ça s'arrête là. Moi j'ai été là pour hôtesse de caisse, quand je suis arrivée on m'a pas expliqué. C'est seulement quand j'ai signé mon contrat qu'on m'a dit bon ben voilà. Et quand j'ai eu ma formation ma formatrice nous a dit on était plusieurs il existe un groupe vous verrez.

Les petites jeunes avec qui j'étais en formation se posaient la question de savoir pourquoi il y avait autant de poubelles. C'était intéressant dans le sens où je me disais tiens quelque part elles savent pas. Pourtant ça paraît logique quelqu'un qui se sent concerné et qui a déjà connu le tri - on leur a posé la question de savoir si elles faisaient le tri chez elle, quoi tout simplement...

Y'en à certaines qui le font moins que d'autres mais elles se sentent pour l'instant pas concernées mais ici elles sont obligés car tout est fait pour que les salariés se sentent concernés par l'environnement

17:13 > 17:26 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Y'en à certaines qui le font moins que d'autres mais elles se sentent pour l'instant pas concernées mais ici elles sont obligés car tout est fait pour que les salariés se sentent concernés par l'environnement

17:28 > 17:50 [TE7 Magasin attractif]

Quand je suis arrivé la première fois ici en tant que cliente, j'ai été très surprise par la propreté des parkings et du magasin malgré le fait que ce ne soit pas un magasin récent

18:01 > 20:34 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Cela arrive surtout pour les poches quand les clients achètent des vêtements : moi je demande si elles veulent une poche en précisant si vous n'en avez pas besoin ce n'est peut-être pas la peine parce que si c'est pour jeter à la poubelle ou par terre... On engage en général la conversation là-dessus. Y'en a d'autres qui me disent pas de poche et on engage là-dessus. Quand il y a juste une paire de chaussettes je ne demande pas : je devrai peut-être. Elle a déjà traîné sur le tapis de caisse sale. Des clients me disent c'est bien vous avez des poubelles de tri dans le magasin. Certains clients enlèvent les emballages yaourts et ne prennent que les yaourts et nous redonnent les cartons ou vont directement les jeter dans les poubelles

21:49 > 22:42 [D14 Rôle]

Je ne l'ai jamais ressenti comme ça. Peut-être aussi parce que je ne me suis jamais, je suis jamais venu taper à la porte ni de Nathalie ni de Laurent ni des autres membres du groupe

[22:10] Depuis six mois je fais déjà partie de trois choses complètement différentes. Mais c'est vrai que tout ce qui est environnemental ça m'intéresse énormément.

[22:26] Je me dis peut-être que par la suite, une fois que j'aurais fait mon trou parce que c'est vrai que je suis pas encore connue ici. Je pense que je demanderai si y'a pas une petite place pour moi pour travailler sur le groupe environnement.

23:43 > 24:14 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Pour atteindre les salariés il faut aussi passer par les clients : s'il y avait des ateliers sur les économies d'énergie : si on est obligé d'expliquer au client on est obligé de s'informer

24:18 > 25:44 [F24 Apport particip. dém]

Tout ce qui est rémunération pour ce genre de choses c'est pas du tout mon truc. A partir du moment où il y a des petites choses du quotidien qui permettent aussi d'être concerné je pense pas qu'une prime cela changerait grand-chose. Une prime par rapport à quoi ? Par rapport au fait que l'on va éteindre sa lumière ? C'est difficilement quantifiable.

[24:52] Personnellement je refuserai d'avoir une prime parce que je trouve ça normal. Il faut que les gens se sentent tellement concernés que cela devient normal et pas que l'on soit obligé de les rémunérer pour qu'ils fassent attention. Moi tout ce qui est rémunération par rapport à ça je suis totalement contre. Par contre passer par des petites choses expérimentales, des petits ateliers pourquoi pas.

25:44 > 26:59 [E20 Information actions et résu.]

Si je ne m'étais pas intéressé je n'aurais pas su qu'il y avait ce thème là (le salon) en juin. Je pense qu'il y a quand même quelque part un souci de communication qui n'est pas dû à Laurent ou Nathalie ou les autres : mais je pense qu'ils se sentent tellement concernés qu'ils pensent que tout le monde est au courant.

[26:40] Je sais que les petites jeunes avec qui j'ai travaillé elles le savaient pas. C'est normal en même temps on oublie toujours du monde mais je pense qu'un petit papier, nous on a une salle de pré-comptage.

27:11 > 28:13 [E20 Information actions et résu.]

Il y a peut-être un référent en caisse mais je ne sais pas qui donc il y a réellement un problème de communication. Dois y'en avoir un... Ça je ne sais pas mais peut-être qu'à la limite s'il y a une personne au niveau du secteur caisse qui fait partie de groupe-là jamais elle est venue me voir en disant tiens je fais partie du groupe caisse si tu as des choses à faire remonter... Ça peut être aussi un exemple pour se sentir concerné. Parce que moi je me sens concerné déjà à l'avance mais les personnes qui ne sentent pas concernés s'il y a pas ce genre de communication elles se sentiront pas concernées plus que ça par la suite.

28:26 > 29:22 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Quand j'ai signé mon CDI on m'a donné donc un petit fascicule avec tout ce qui concernait l'environnement et on m'a dit que logiquement on était tenu de respecter ce qui était noté dessus. On ne signe rien de particulier on en discute. Les deux entretiens que j'ai eu pour mon CDI c'est surtout sur le poste

29:25 > 29:56 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

On a des entretiens qui concernent notre poste. Mais pas du tout sur l'environnement. On m'a dit une fois on a remarqué que tu ramassé des papiers quand tu passé devant des papiers. Quelque part il doit y avoir quelque chose. Jamais on n'est venu voir si j'avais trié

30:55 > 31:37 [TE11 Habitude automatisme]

En même temps, à partir du moment où on les habitue. Parce que bon, ils sont quand même habitués, ici. Ne serait-ce que dans la salle de pause, j'ai jamais vu ou entendu quelqu'un qui se plaignait ou qui... Qui se plaignait de devoir faire le tri de ses déchets dans la salle de pause. Bien sûr c'est dans la salle de pause donc on a le temps. Si on est habitué à le faire, ce sera peut-être une contrainte. Pour ceux qui ne sont pas habitués au départ mais après à partir du moment où on sait que la poubelle là c'est pour les déchets et que cette poubelle là c'est pour les cartons. On y pense même plus.

31:37 > 31:45 [B4 Eco-sensibilité perso]

Moi chez moi c'est automatique et pour mes enfants c'est pareil. Personne n'y pense parce que c'est devenu un automatisme.

31:46 > 32:09 [TE11 Habitude automatisme]

Une contrainte de départ, si elle est vécue comme une contrainte, de toute façon à partir du moment où ils vont être obligés de l'appliquer par la suite cela deviendra obligatoirement un automatisme. De toute façon il y en aura toujours qui seront réfractaires.

32:09 > 32:22 [TE8 Lien professionnel / personnel]

On en entend beaucoup plus parler au niveau politique de tout ce qui est environnemental donc les gens doivent se sentir un petit plus concernés maintenant qu'il y a quelques années.

32:55 > 33:06 [B4 Eco-sensibilité perso]

Pour moi ça changera pas grand-chose mais au moins pour mes enfants qu'ils n'aient pas une planète qui ressemble à une déchetterie

33:42 > 33:54 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Une grande majorité est concernée. Toutes les personnes avec qui on discute de ça parce qu'on en discute entre nous. Moi au début que je suis arrivé j'en ai discuté avec beaucoup en disant tiens c'est bien les poubelles de tri

33:54 > 34:00 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Quand je passe derrière une collègue et je vois qu'elle sort des toilettes et qu'elle ferme pas sa lumière je lui dis gentiment : tu pourrais fermer ta lumière quand même !

34:10 > 34:26 [D13 Regard porté]

On se sent concernés et on y est bien amenés ici. Y'a ce qui faut au niveau matériel, y'a ce qui faut au niveau information même si y'a pas toutes les informations mais je veux dire y'a au moins les informations de base.

34:26 > 34:42 [TE18 Autonomie, acteur]

Après à nous aussi, on est adulte, à nous aussi à se prendre en charge et si on a des questions à poser, allé les poser. Parce que Laurent, Nathalie ou les autres ont autre chose à faire que de travailler que là-dessus. C'est pas un poste à part entière.

=====

M7 Employé de rayon non alimentaire

Nombre d'extraits :

Durée : 41 minutes

Taux de retranscription : 45,9%

01:17 > 01:21 [A3 Ancienneté magasin]

5 ans

01:29 > 01:33 [A2 Ancienneté fonction]

Depuis 7 mois

01:34 > 01:37 [A1 Fonction]

Auto brico.

02:13 > 02:34 [A1 Fonction]

Le matin ça commence par mettre le rayon aux normes. Ça va être du remplissage, ça va être faire du facing dans le rayon, ça va être des implantations quand par exemple il y a des plateaux.

[02:27] après dans la matinée on peut avoir des commandes à passer donc ça veut dire rencontrer des fournisseurs

02:47 > 02:55 [A1 Fonction]

Du relationnel avec les clients aussi.

03:01 > 03:05 [A1 Fonction]

Veiller à ce que son rayon soit plein, les basiques d'Auchan.

03:08 > 03:14 [A1 Fonction]

Je seconde le chef de rayon donc il y a tout ce qui est relation avec les autres chefs de rayon

03:54 > 04:00 [A1 Fonction]

On est deux dans le rayon plus le chef de rayon.

04:25 > 04:47 [B4 Eco-sensibilité perso]

Honnêtement ça me tient pas plus à cœur que ça.

[04:30] c'est une habitude qu'on nous a fait prendre par l'éducation etc. Le mitraillage télévisuel.

[278,2] C'est des trucs qui rentrent dans les habitudes et ça se fait automatiquement. Mais après c'est vrai que je me suis pas intéressé plus que ça à ce sujet-là.

04:53 > 05:00 [B4 Eco-sensibilité perso]

Le tri parce que j'ai des trucs à disposition. Ça été instauré dans les habitudes.

05:35 > 05:51 [C6 Enjeux éco GD]

Dans ce métier y'a la relation client. C'est pareil ça peut être des questions qui se posent par rapport au magasin

05:56 > 06:09 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

[05:57] Quand vous parlez du recyclage c'est des choses qui sont faites et pour des questions d'économie, de coût etc, plus après pour la question du développement durable

07:05 > 07:15 [D15 Evolution travail]

C'est vrai qu'en auto on a des produits labellisés environnement

07:16 > 07:24 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Dans mon rayon on fait tout ce qui est poubelle.

[07:23] c'est vrai qu'on a des demandes clients dessus.

07:24 > 07:35 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Ça montre que y'a certains clients qui font plus que regarder, qui ont la démarche et qui sont mêmes demandeurs.

07:48 > 08:10 [D15 Evolution travail]

C'est assez récent parce que c'est vrai que sur le rayon j'ai pu voir en six moi une évolution. Notamment sur l'éclairage. Ça ça a été assez rapide.

08:12 > 08:21 [D15 Evolution travail]

Au fur et à mesure y'a des produits qui passent label écologique

08:25 > 08:39 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Le client quand on lui change ses habitudes il est perdu. Après ça devient une habitude et ils le font.

09:02 > 09:23 [E20 Information actions et résu.]

L'information je suis allé me la chercher moi-même. J'ai pas attendu qu'on vienne. Quand je savais justement qu'on allait passer en économie et qu'on allait supprimer les anciennes (ampoules), je me suis renseigné sur les différences relations qu'il y avait par rapport aux anciennes.

[09:18] Pour expliquer le changement qui y'a eu. Pourquoi c'est mieux, etc.

09:24 > 09:33 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Je suis allé chercher l'information moi-même pour aller expliquer au client quand on l'a en face à face dans le rayon.

09:40 > 09:55 [E20 Information actions et résu.]

On n'est pas venu nous chercher pour nous le dire, Après y'a peut-être eu des process. Qu'ont été mis ou des infos qui ont été mises sur l'intranet. Donc là y'a peut-être eu des dossiers et des informations diverses mais...

10:05 > 10:09 [E20 Information actions et résu.]

Même en amont on n'a pas eu d'informations descendues pour ça.

10:13 > 10:21 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Les clients ils sont perdus Sur les ampoules économie d'énergie

10:56 > 11:23 [D16 Qualif évolution]

Plus intéressant parce que ça facilite les relations face au client.

[11:13] On sent qu'il a besoin de nous donc c'est notre métier que de se tenir au courant de ce qu'on vend.

[11:20] C'est vrai que ça fait un échange supplémentaire

11:33 > 11:41 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Les gens ils hésitent ils savent pas donc ils se penchent vers nous pour les aider à choisir.

11:56 > 12:19 [D18 Personnes travail int ext]

C'est dans le dialogue courant mais on n'a pas on s'est pas dit on va se réunir pour parler de ça. C'est plus comme ça au fur et à mesure.

[12:12] On parle comme ça comme si on en parlait pas au boulot. On a pas eu d'information précise.

12:35 > 12:45 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

J'suis assez curieux donc quand y'a un truc que je comprends pas ou que je vois débarquer j'vais me renseigner. Après c'est vrai y'en a peut-être certains qui attendent les infos et ça leur manque

13:08 > 13:23 [C9 Responsable dém]

Sur le magasin y'a Frédéric, le directeur du magasin, le chef de file développement durable pour le magasin. Il est le référent au niveau régional.

13:25 > 13:33 [C9 Responsable dém]

C'est Laurent qui pilote toutes les actions et qui chapeaute un peu tout ça.

13:49 > 14:06 [C9 Responsable dém]

C'est Laurent qui est à l'origine du groupe de progrès environnement et c'est vrai que si on doit retenir une personne sur le magasin c'est Laurent.

14:13 > 14:15 [C9 Responsable dém]

C'est la figure emblématique

14:31 > 14:52 [C8 Mise en œuvre dém]

Dans le groupe y'a au moins une personne de chaque secteur ou rayon des fois. C'est vrai que vu que le groupe peut pas nous faire des compte-rendus sur ce qui se passe, c'est la personne référente qu'on va voir si on a des questions et qui nous transmet des infos

14:52 > 15:09 [E20 Information actions et résu.]

Notamment c'est tous les mois ou tous les deux mois qu'on a une lettre, une lettre environnement

15:10 > 15:21 [E20 Information actions et résu.]

[15:10] Je les lis ouais. C'est vrai qu'on apprend pas mal de choses sur ce qu'ils ont fait. On n'est pas toujours au magasin avec les congés etc.

15:21 > 15:34 [E20 Information actions et résu.]

Tout ce qui est forum environnement

15:59 > 16:10 [E20 Information actions et résu.]

Pareil je sais pas s'ils (GE) sont au courant de ce qu'ont fait dans le rayon.

16:53 > 17:16 [D13 Regard porté]

Au niveau recyclage c'est vrai que y'avait pas les moyens qui sont mis en œuvre maintenant. Avant y'avait tout ce qui est presse à carton pour recycler mais y'avait pas ce qui est prévu pour le plastique. Y'avait pas de ramassage, le polystyrène c'est pareil.

[17:09] C'est vrai on a vu une progression sur l'équipement, les machines pour permettre de recycler, tout ça.

17:20 > 17:32 [C12 Personnes externes]

ARTEC c'est eux qui nous récupèrent le polystyrène

[17:22] Avant c'est vrai qu'il y avait personne c'était stocké après ça partait à la benne normale. Et après c'est vrai qu'on voit l'impact sur les DIB.

17:36 > 17:43 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Chacun respecte ou respecte pas les trucs mais c'est vrai qu'on a tout à disposition pour recycler.

18:02 > 18:17 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Après c'est de la prise de conscience personnelle je dirais. Y'a tout à disposition alors après c'est on veut ou on veut pas. C'est pas comme si on devait se déplacer 35 bornes pour mettre son truc. Là y'a tout devant alors après c'est est-ce qu'on a la démarche ou pas de le faire.

18:18 > 18:45 [TE10 Suggestion d'actions]

Peut-être que y'aurait un truc à faire pour la sensibilisation. Peut-être donner un rôle plus important aux personnes du comité pour qu'y fassent dans les réunions de secteur un aparté sur je sais pas présenter les chiffres.

[18:32] Pas de mettre en œuvre des moyens techniques ou matériels mais plus dans le relationnel.

18:46 > 19:06 [E20 Information actions et résu.]

Laurent par exemple il a fait son petit brief aux réunions lundi matin mais pareil y'a pas tout le monde qui assiste au petit brief.

[18:55] Après les gens ils peuvent peut-être avoir le support papier mais sans l'explication orale... Pour moi le contact ça passe plus par l'oral. Si y'a des questions les gens poseront plus les questions.

19:26 > 19:51 [TE8 Lien professionnel / personnel]

C'est vrai que c'est pas un truc qui me tient à cœur. Y'en à certains, ceux qui font partie du comité ils ont vraiment une action. Chez eux ils cherchent des solutions pour faire vivre en dehors du magasin ou sur le magasin tout ça.

[19:42] Après moi je suis plus en retrait. Je respecte le truc. Je me l'approprie mais je vais pas chercher non plus à aller voir ce que je pourrais améliorer.

20:04 > 20:19 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Y'a un truc que je vois qui me paraît évident je vais peut-être proposer mais je vais pas aller non plus me mettre en avant pour faire vivre ça. C'est pas que ça m'intéresse pas mais c'est pas une priorité.

20:39 > 21:11 [D17 Définition démarche]

Par exemple le groupe est ouvert. Donc n'importe qui peut le rejoindre s'il veut.

[20:50] Si on a l'envie sur le magasin tout est accepté.

[21:00] C'est pas fermé. C'est pas parce qu'on fait pas partie du comité qu'on a pas le droit de s'exprimer. Je pense que Laurent à ce sujet est assez ouvert donc il est capable d'entendre toutes les propositions ou autre.

21:14 > 21:34 [D13 Regard porté]

Après dans les moyens qu'ils nous ont donné, pour le recyclage y'a tout à disposition. Par exemple en réserve.

[21:22] Y'a tout qui est à disposition, je veux dire, sur le trajet. On peut pas faire un détour, tout a été pensé.

22:10 > 22:27 [D15 Evolution travail]

(emballages souples) Question praticité, des fois les cartons on les déballe au cutter donc faut faire attention.

[22:21] en rayon c'est vrai ça tient par miracle.

22:28 > 22:49 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Le client par contre il adhère à cette démarche. C'est vrai que tout ce qui est éco, allez moi j'lai vu sur six mois. Avant on vendait plus de premier prix et maintenant tout ce qui est éco-labellisé ça part de plus en plus.

23:10 > 23:21 [D16 Qualif évolution]

Tout ce qui est benne carton c'est à disposition sur le trajet quand on rentre par la réserve. Le plastique c'est pareil, c'est juste à côté.

23:30 > 23:35 [D16 Qualif évolution]

Dans le métier normalement ça pose pas de problème.

23:53 > 24:06 [E22 Démarche entretien]

(recrutement) J'ai eu aucune info dessus. J'ai pas eu de formation ni rien. Je l'ai vu petit à petit.

24:13 > 24:18 [E22 Démarche entretien]

Sinon c'est vrai qu'en tant que nouvel embauché j'ai pas eu d'information.

24:26 > 24:55 [E21 Proposition suivi form.]

Maintenant pour les nouveaux embauchés dans leur cursus ils peuvent avoir accès à des formations développement durable animés par les membres du groupe progrès. Y'en a sur le tri des déchets et sur je sais plus, je crois qu'il y a deux modules.

24:57 > 25:10 [E21 Proposition suivi form.]

C'est les chefs de rayon qui les positionnent ou pas.

[25:00] Si y'a une demande ils peuvent être formés sur ce qu'on appelle Campus (modules express sur pc).

25:16 > 25:22 [E21 Proposition suivi form.]

Donc on peut faire la demande.

25:51 > 26:07 [E20 Information actions et résu.]

On a certains lundi matin en début de semaine. On a ce qu'on appelle le brief magasin animé par le directeur. Si y'a des grosses infos c'est là où Laurent prend la parole pour évoquer ce qu'il y a de nouveau en magasin sur le développement durable.

26:08 > 26:24 [E20 Information actions et résu.]

Sinon après on a des réunions de secteur où là justement ça serait bien que les membres du comité fassent un petit aparté. Ça se fait pas du tout.

26:27 > 26:37 [TE8 Lien professionnel / personnel]

On voit bien à la télé c'est du matraquage, quoi c'est comme ça que ça rentre. C'est vrai qu'il faudrait le faire aussi sur le magasin.

28:00 > 28:07 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Si on prend dans la globalité oui, parce qu'on a les moyens à disposition.

28:09 > 28:22 [TE8 Lien professionnel / personnel]

C'est pareil que quand t'es chez toi. Tu veux ou tu veux pas.

[28:17] Y'a certaines personnes qui vont pas vouloir faire la démarche. Ils ont leurs déchets tout dans le même truc et voilà.

28:26 > 28:37 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Sur le moment soit tu fais la remarque sinon après pareil dans le feu de l'action quand t'es pressé par le temps.

28:38 > 28:47 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

Tu vois là je leur ai fait la remarque une fois deux fois trois fois ils veulent pas.

[28:42] Après non plus ce n'est pas une obligation.

29:13 > 29:21 [C12 Personnes externes]

(GB) sujet abordé avec les fournisseurs ?

Sur les produits oui. Notamment des chargeurs ou tout ça.

29:22 > 29:28 [C10 Dém mag / enseigne]

Sur tout ce qui est fournisseur de pile c'est la centrale qui gère ça. Donc nous on subit. C'est pas nous qui...

29:36 > 29:46 [C10 Dém mag / enseigne]

Sur notre rayon on n'a peu de marge de manœuvre. On peut pas dire je vais travailler avec ce fournisseur là

29:47 > 30:00 [C6 Enjeux éco GD]

C'est vrai que sur tout ce qui est ce qu'on appelle MB comme notamment les fruits et légumes, la boucherie, ils ont la possibilité de travailler avec les fournisseurs locaux.

30:49 > 30:59 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(fiche de poste) Y'a pas d'information par rapport à ça.

31:16 > 31:35 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Sur la fiche de poste en général y'a rien qui est fait par rapport à ça. D'ailleurs c'est pas inscrit que admettons pour un employé de libre-service y'a pas marqué que quand il ramène ses déchets il doit les trier.

31:41 > 31:50 [D13 Regard porté]

Honnêtement c'est pas vu comme une obligation.

32:26 > 32:45 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Ca ça été fait plus de façon orale dans l'échange. C'était pas écrit noir sur blanc

32:55 > 33:04 [F24 Apport particip. dém]

C'était un critère qui apportait un plus, c'était pas négatif si on le faisait pas.

35:43 > 36:11 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

De façon personnelle je pense que c'est plus pour l'image du magasin que c'est fait. C'est vrai que c'est pour montrer au client un autre attrait du métier.

[35:54] C'est vrai que ça a bien un but une signification à long terme mais c'est entre guillemets pour redorer le blason d'Auchan. Montrer en plus du métier de la grande distribution on peut faire ça en plus.

36:21 > 36:43 [D13 Regard porté]

Je suis employé. Je fais avec quand ça vient. Ça vient petit à petit mais c'est vrai que d'un point de vue extérieur si on prend du recul ça peut être plus marquant. Mais moi ça m'a pas révolutionné non plus.

36:46 > 37:07 [E20 Information actions et résu.]

C'est vrai que y'a un gros problème c'est la communication. C'est vrai par exemple quand tu es dans un secteur ce qu'on appelle Maison Loisir et côté MBA, on sait pas tout ce qui est producteurs locaux, on sait pas la démarche qu'ils ont avec. Si on s'intéresse pas, si on va pas chercher les infos...

37:08 > 37:29 [E20 Information actions et résu.]

En général pour renforcer l'image du magasin ça serait bien que tout le monde sur le magasin sache ce que le magasin fait.

37:29 > 37:51 [E20 Information actions et résu.]

Moi j'étais en logistique je sais les fournisseurs qui passent etc pourquoi on travaille avec eux. Encore une fois je me suis renseigné. Mais après en bazar, dans mon rayon y'en a qui savent pas que je fais du produit bio

38:30 > 38:37 [E20 Information actions et résu.]

Nous c'est le permanent bazar qui fait partie du comité. Quand y'a des infos elle vient nous voir nous.

38:37 > 39:54 [TE10 Suggestion d'actions]

Peut-être ce qui serait intéressant c'est que ce soit un représentant du comité d'un autre secteur qui nous refasse la remontée d'infos au niveau Bazar.

[38:48] pour mêler les infos, les perceptions.

[39:00] Pourquoi pas échanger ; que l'EM fasse le compte rendu en bazar et que le bazar fasse les compte-rendus en EM. Cela permettrait d'échanger sur ce qui se fait.

=====

M8 Employé de rayon alimentaire

Nombre d'extraits : 46

Durée : 36 minutes

Taux de retranscription : 39,8 %

00:48 > 00:51 [A3 Ancienneté magasin]

Depuis 7 ans.

00:52 > 01:04 [A1 Fonction]

Toujours en poissonnerie depuis 2004. Je suis poissonnier. J'ai pas changé depuis.

01:12 > 01:33 [A1 Fonction]

Le matin on a le travail de glace. C'est le modelage, jouer avec les poissons avec les couleurs. On fait plus ou moins des tableaux par famille de poissons.

02:27 > 02:40 [A1 Fonction]

On est six. Mais on pas une équipe stable en ce moment. On commence juste à reformer une équipe.

03:00 > 03:31 [B4 Eco-sensibilité perso]

Moi je trouve que c'est important de trier. Maintenant on a tout ce qui faut pour trier. J'vois la raison déjà que la terre est déjà assez polluée. Faut faire quelque chose. C'est même déjà trop tard pour moi. Y'a un moment qu'on aurait dû faire ça. Y'a vingt ans de ça. On s'inquiète un peu trop tard.

03:49 > 04:02 [B5 Actions personnelles]

Moi je trie tout. Je vais au moins quatre fois par semaine à la déchetterie. Je trie vachement. Je jette pas n'importe quoi.

04:03 > 04:25 [B4 Eco-sensibilité perso]

Moi ça me choque surtout quand, je suis chasseur, quand je vais dans les bois y'a la ferraille, des sacs poubelles.

[04:13] C'est pas le temps qui coûte pour aller à la déchetterie pour mettre tout ce qui faut à sa place.

[04:19] Y'a encore des gens qui jettent n'importe quoi.

05:16 > 05:31 [C7 Eco-démarche mag]

On trie. Je pense qu'on est déjà pas mal. Cartons, polystyrènes, plastiques, y'a de tout.

05:32 > 05:51 [D14 Rôle]

Nous on trie même la glace on la met à part. Par rapport au rayon on trie quand même pas mal. Nous les matins on met la glace dans un contenair spécial on trie la glace à part.

06:35 > 06:41 [D13 Regard porté]

On s'implique pas mal C'est un magasin qui s'implique pas mal, je trouve.

06:44 > 06:52 [C7 Eco-démarche mag]

En économie d'énergie comme disait Laurent. Lumières. Y'a un peu tout ça.

07:16 > 07:48 [D15 Evolution travail]

Par rapport à mon rayon nous avant on triait pas le polystyrène, la glace. A part le carton tout allait dans le DIB. Après ça fait à peu près trois ans qu'on trie tout ce qui est polystyrène, la glace, les liens plastiques, tout ce qui est carton

[07:39] Mais avant ça passait tout dans le DIB

07:52 > 07:59 [D16 Qualif évolution]

Ça a évolué, ça a avancé en bien, c'est sûr.

07:59 > 08:06 [D16 Qualif évolution]

Ça prend plus de temps mais c'est pas non plus... Moi je trouve c'est très bien.

08:19 > 08:25 [D14 Rôle]

Nous ça fait depuis trois ans qu'on trie vraiment.

09:23 > 09:42 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

La plupart du temps les gens regardent pas trop non plus. Pour le prix ils prennent le poisson d'élevage. Ils regardent par rapport au prix.

[09:35] Autrement y'a des personnes qui veulent vraiment du poisson sauvage. Ça a rien à voir avec le poisson d'élevage.

09:43 > 09:55 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Y'a le prix, l'argent, surtout en période de crise, tout le monde fait attention. Malaise général.

10:08 > 10:25 [C9 Responsable dém]

Laurent, déjà, le responsable technique. Après les autres je sais pas du tout.

[10:16] Je sais le principal, je sais que c'est Laurent qui s'en occupe.

10:26 > 10:35 [C8 Mise en œuvre dém]

Je sais qu'y'a un comité environnement mais j'ai pas eu le temps de savoir qui c'était

11:18 > 11:32 [E20 Information actions et résu.]

On le sait comme hier parce que lundi matin il y avait une réunion magasin. Donc Laurent en a parlé. Tout ce qui est économie d'énergie, tout ce qui est économie...

11:40 > 11:52 [E20 Information actions et résu.]

Ou après si on reçoit dans les bouquins qu'on reçoit. Dans les lettres.

12:09 > 12:29 [E20 Information actions et résu.]

Je regarde les taux de tri sur les panneaux. Je regarde quand même ce qui passe.

12:36 > 12:44 [D14 Rôle]

On préserve les ressources halieutiques en faisant des commandes à flux tendu. C'est quand le poisson devient rare.

13:32 > 13:54 [C12 Personnes externes]

Quand des fois on a des saumons fumés ou qui sont en date et qui sont encore bons on les donne aux restos du cœur ou à la banque alimentaire. Ça c'est un bon truc. Moi je trouve c'est très bien. Ça c'est pareil ça fait pas non plus longtemps qu'on le fait.

13:57 > 14:11 [C7 Eco-démarche mag]

J'parlais du bar sauvage qui se reproduit de décembre à mars. Donc on n'a pu de vente à Auchan et on le remplace par le bar de ligne.

14:25 > 14:46 [D14 Rôle]

Après on a tout ce qui est poisson plat. Comme la sole, le turbo, la limande. On a des normes par rapport à la réglementation européenne on est supérieur. On a des tailles supérieures.

14:50 > 15:07 [D14 Rôle]

Le parti pris pour les coquillages où on met plus en avant les huîtres et les moules qui sont pas en denrées rares.

15:29 > 15:45 [C10 Dém mag / enseigne]

C'est des engagements Auchan on doit les savoir.

15:45 > 15:54 [C10 Dém mag / enseigne]

Comme le thon rouge qu'on vend plus depuis deux-trois ans facile.

16:24 > 16:31 [D14 Rôle]

Le requin aussi qu'on vend plus depuis deux-trois ans.

16:41 > 17:14 [C10 Dém mag / enseigne]

Saumon et truite nous c'est filière Auchan. On n'a pas le droit de vendre autre chose.

[16:55] Nous on a une centrale on est obligés de prendre notre saumon

[17:00] Nous on a la filière Auchan, ils vérifient de la naissance du poisson rapport à tout ce qui est nourriture, traçabilité, la qualité de l'eau.

18:07 > 18:45 [E21 Proposition suivi form.]

On a des formations express pour tout ce qui est engagement Auchan. Sur le rayon on a les panneaux qui répètent ce que je te dis.

[18:27] Les panneaux sont affichés sur le rayon.

[18:38] Les clients le lisent. Des fois ils disent oh c'est plus thon rouge.

19:30 > 19:50 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

C'est assez bien respecté. On trie assez bien je trouve. On est un magasin Auchan dans le tri qui est pas mal.

19:52 > 20:13 [D13 Regard porté]

On peut toujours faire mieux.

[20:02] On peut améliorer c'est sûr. Y'a toujours des fois des coups de bourre des trucs que forcément des fois que tu peux pas non plus faire ce que tu veux. Une livraison en retard.

20:26 > 20:44 [D13 Regard porté]

Avec une livraison en retard. Des fois nous à 7h30 on doit débarrasser le rayon. Forcément des fois ça passe dans une autre benne. En condition normale on trie tout.

21:05 > 21:13 [D14 Rôle]

- (GB) Des nouveaux qui viennent d'arriver ?

- On leur apprend tout. On leur apprend à trier les cartons, à trier la glace

21:17 > 22:09 [D14 Rôle]

[21:41] Nous on est là après pour rectifier

[21:47] Je forme le rayon, oui !

[22:03] Après je leur dit pour qui est des engagements, tout ce qui est, au fur et à mesure. Il faut qu'ils apprennent.

22:09 > 22:39 [A1 Fonction]

Le métier de poissonnier est très complexe. C'est très compliqué.

[22:19] On a beaucoup de trucs à, entre tout ce qui est hygiène, l'hygiène c'est un sujet très important. Tout ce qui est DLC. Ça évolue beaucoup.

24:29 > 24:44 [TE12 Nouveaux arrivants]

Je pense qu'ils découvrent plus parce qu'on les forme au fur et à mesure. Quand ils arrivent sur le rayon, ils savent pas qu'il faut trier la glace, c'est normal.

24:52 > 25:51 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Dans nos fiches de poste on a le. Quand on casse la glace le matin.

[25:05] la glace faut bien que tu la mettes quelque part la glace. On la met dans des bennes.

[25:15] Non c'est pas marqué dans les fiches de poste que tu dois...

[25:32] Non. On des obligations sanitaires pour nous. Pour les règles pour les DLC

[25:45] Ça c'est nous qu'on doit leur enseigner, leur apprendre.

26:54 > 27:23 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Pour les lumières on fait des économies même sur les interrupteurs. On fait vachement gaffe.

[27:06] après nous c'est une question d'économie. Une pièce où on n'y est pas on éteint. Moi c'est mon réflexe.

[27:15] Après y'a toujours des indisciplinés. Autrement je pense qu'on tous impliqués. Plus ou moins.

28:45 > 29:03 [TE9 Sensibilisation formation entre salariés]

T'es plus sensibilisé sur le rayon. Tout ce qui est glacé, tout ce qui est tri. Après c'est les anciens qui apprennent aux nouveaux.

29:39 > 29:59 [C8 Mise en œuvre dém]

J'ai mon chef mais je sais pas du tout s'il y est dedans. Il fait tellement partie de trucs. Mon chef que je sais plus s'il y est dedans.

31:23 > 31:39 [D13 Regard porté]

Ça fait avancer les choses. Il faut évoluer. Moi je trouve c'est très bien.

32:04 > 32:23 [D13 Regard porté]

On n'est plus y'a vingt ou trente ans à jeter tout dans n'importe qu'elle benne. Je pense que ça choque. Ça me choque.

33:56 > 34:18 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Nous on est plus en bas qu'en haut. On est beaucoup plus dans les rayons. Les jeunes, les nouveaux ils sont obligés de se sensibiliser carrément, ils sont obligés de s'impliquer dans le rayon.

M9 Manager de rayon alimentaire

Nombre d'extraits : 69

Durée : 46 minutes

Taux de retranscription : 51,7 %

00:58 > 01:01 [A3 Ancienneté magasin]

En août 2006

01:17 > 01:48 [A2 Ancienneté fonction]

En 2009 j'ai changé de périmètre pour aller dans le PGC pour reprendre trois rayons frais. Charcuterie, traiteur et surgelés. Et depuis le début de cette année on a rajouté à mon périmètre crèmerie, fromage donc avec tout ce qui est lait et œufs.

01:50 > 02:21 [A1 Fonction]

Mon métier c'est d'abord organiser le travail pour rendre service à nos clients, qu'on leur propose de la marchandise tous les jours avec des règles d'hygiène qui sont très très importantes dans le frais

[02:05] Et puis toute l'animation commerciale, la gestion du rayon.

[02:12] Faire grandir les gens. L'objectif c'est de les rendre autonomes le plus possible pour que je ne serve à rien.

02:36 > 02:48 [A1 Fonction]

C'est un rayon qui est composé de 11 personnes. J'ai une aide qu'on appelle un second de rayon et derrière ce second de rayon j'ai dix personnes pour gérer les cinq rayons.

05:19 > 05:52 [B4 Eco-sensibilité perso]

C'est quelque chose qui me touche vraiment. C'est pour ça que je me suis permis de citer ma formation au départ. En étant agronome ça montre tout de suite l'intérêt que l'on porte à l'environnement.

[05:33] déjà à la base c'est quelque chose sur lequel j'étais très sensible, de par ma formation on a encore renforcé cette sensibilité.

[05:42] Dans ma vie de tous les jours j'essaie de mettre en œuvre un maximum de choses pour un développement durable

06:19 > 06:38 [B4 Eco-sensibilité perso]

Ce qu'on faisait bêtement en tri des déchets y'a dix ans c'est déjà beaucoup plus évolué que ce qu'on fait en France aujourd'hui. Et c'était quelque chose dans les mœurs de tout le monde et qu'était devenu naturel pour tout le monde en Belgique.

07:05 > 07:42 [B5 Actions personnelles]

A la maison on trie tout. On a le compost. Dès qu'on peut réutiliser des choses on le fait. Quand on choisit des produits on choisit par forcément celui qui a le plus d'emballage.

[07:22] on met des noix dans la machine à laver pour utiliser moins de lessive. Y'a plein de choses qui sont devenues naturelles, qui sont devenues automatiques.

08:15 > 08:55 [C6 Enjeux éco GD]

On utilise énormément de produits dans les magasins au service du client, au service de la vente qui ne sont que transitoires et qu'on peut recycler et que si on recycle pas ils partent en déchet.

[08:33] En fruits et légumes par exemple, tout ce qui est pourri il faut trouver une filière de recyclage, on va pas le mettre au DIB. Tout ce qui est emballage, sur emballage sur emballage des palettes, c'est normal à un moment que ça coûte de l'argent à celui qui ne trie pas, qui n'en a rien à faire.

08:57 > 09:09 [D13 Regard porté]

Il est normal et même il devrait être obligatoire de faire le tri

09:10 > 09:21 [D13 Regard porté]

On est dans un magasin qui est plutôt orienté vers le tri. On a compris et fait comprendre aux gens par la filière économique qu'il était important de trier les déchets.

09:22 > 09:32 [TE13 Enjeu économique/stratégique]

C'est le bon chemin parce qu'on on parle argent c'est le bon moyen ça parle plus que si on parlait protection de l'environnement.

10:06 > 10:31 [C6 Enjeux éco GD]

Le déplacement des gens.

[10:14] Quand on fait tout sous le même toit y'a moins de déplacements même si les gens avant ils allaient faire leurs courses à pied. Ici c'est tout sous le même toit donc on fait qu'un seul trajet. C'est déjà un avantage.

10:48 > 11:11 [C6 Enjeux éco GD]

On est dans des structures, on le voit dans les nouveaux projets d'Auchan, la construction des nouveaux magasins, on s'oriente quand même même si on y est pas à fond dans les normes HQE. Aussi bien la construction que l'utilisation au quotidien du bâtiment.

11:57 > 12:05 [TE20 Réglementation]

Les sacs de caisse, ça c'était plutôt une décision gouvernementale.

12:10 > 12:30 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

On est toujours à la limite entre la décision économique et la décision environnementale.

Ça coûtait de l'argent de fabriquer des sacs de caisse et en même temps ça pollue l'environnement. Alors qu'elle est la raison qui a fait que. Les deux ont gagnants.

12:36 > 12:45 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

On a même sensibilisé les gens en mettant en sortie de caisse les poubelles pour les suremballages

12:56 > 13:04 [C7 Eco-démarche mag]

Après on a un parking qui est assez vert. Alors bon, est-ce que c'est pour la beauté du site ?

13:07 > 13:19 [D13 Regard porté]

On est toujours à cheval entre : est-ce que l'environnement c'est une excuse ou c'est vraiment la vraie raison

14:19 > 14:31 [C8 Mise en œuvre dém]

En interne on a le comité environnement qui est chargé de mettre en œuvre toutes les décisions qui sont prises et puis de réfléchir à de nouvelles stratégies

14:32 > 14:46 [D17 Définition démarche]

Ah ça ben c'est le comité. En tout cas moi j'ai jamais participé au choix, aux décisions qui ont été prises. Après c'est certainement validé par le CODIR.

14:48 > 15:20 [D17 Définition démarche]

Puisque a priori je suis pour dans tous les sens du terme ça ne me choque pas qu'on m'impose des choses.

[14:59] Y'a des gens pour qui c'est moins évident je peux le concevoir.

[15:09] Dans notre vie personnelle y'a des gens pour qui c'est pas la priorité. La priorité c'est de manger après l'environnement on verra plus tard.

15:54 > 16:19 [TE1 Appartenance groupe environnement]

Après y'a aussi des questions d'homme. Au quotidien même quand j'en parle à mes équipes je suis tout à fait d'accord avec ce qu'ils font. Après, je suis pas spécialement en accord avec les gens qui y sont et y'a des choses que je voudrais pas partager avec d'autres personnes.

16:27 > 16:44 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Y'a des gens qui se servent de ça à des fins personnelles et c'est ça qui me dérange. Je pense que c'est le truc à la mode et donc y'en a c'est plus par intérêt que par affinité

16:47 > 16:54 [TE1 Appartenance groupe environnement]

Je voudrais pas rentrer dans ce jeu-là et cautionner des choses comme ça.

17:18 > 18:13 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

On génère un volume de déchets tous les matins qui sont très élevé.

[17:55] C'est pas grave puisque mes équipes sont bien au jus de tout ça et on sait que le recyclage c'est important. Donc on rentre toujours par la filière économique, il faut que les déchets nous rapportent plutôt qu'ils nous coûtent mais ils trient tous les déchets.

18:25 > 18:41 [C12 Personnes externes]

Une boîte d'œufs où y'a un œuf de cassé dedans elle est pas vendable mais on la met au recyclage sans que ce soit péjoratif mais on a donné dans une filière pour les restos du cœur ou des choses comme ça.

18:42 > 18:56 [D15 Evolution travail]

Générer un minimum de déchets, recycler un maximum. C'est ça au quotidien c'est sûr qu'au début les boîtes d'œufs, y'en avait un de cassé on jetait la boîte.

19:05 > 19:21 [E19 Actions sensibilisation]

Je trouve et ils l'ont pas fait depuis un petit moment et qui était vraiment parlant c'est de vider une poubelle de DIB. Et de voir tout ce qui avait dedans.

19:25 > 19:41 [E19 Actions sensibilisation]

L'avantage qu'on le fait à un moment donné c'est que vu ce qui a dedans on sait remonter et on sait dire d'où ça vient donc on peut aller rechercher et expliquer aux gens concernés l'intérêt du recyclage

19:59 > 20:04 [D13 Regard porté]

Y'a encore une marge de manœuvres.

20:27 > 20:53 [D14 Rôle]

Ça fait partie du métier mais je veux dire ça fait partie du métier à la base. Moi dans mon souci de rendre mes équipes autonomes je les sensibilise et après je leur demande eux de sensibiliser les nouveaux arrivants. A partir du moment où eux doivent expliquer les choses, pour pouvoir bien expliquer les choses ils doivent en être convaincus eux-mêmes

20:54 > 21:06 [D14 Rôle]

Mon métier ça va être plus du contrôle, savoir que le message est bien passé de la manière dont je veux qui passe.

[21:04] Je veux pas faire à la place d'eux.

21:17 > 21:32 [D14 Rôle]

Mon plus grand bonheur c'est quand je pars en congés et quand je reviens quinze jours plus tard on me dit tout s'est bien passé.

21:53 > 21:59 [TE12 Nouveaux arrivants]

Quand y'a des nouveaux ils sont bien conscients des enjeux

22:01 > 22:28 [TE12 Nouveaux arrivants]

Les personnes qui viennent dans le magasin sont quand même en général la nouvelle génération entre guillemets, qui ont déjà dans leur cursus scolaire plus d'explication sur le développement durable que les gens qui ont 50 ans aujourd'hui.

[22:20] C'est moins difficile à les sensibiliser, à leur expliquer le comment du pourquoi

23:00 > 23:25 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Pas trop les labels, pas trop l'origine au sens large des produits mais plutôt vraiment savoir si c'est du made in France ou pas. Là je sens vraiment une sensibilisation des clients.

23:27 > 23:40 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Local, nous on essaie de le mettre le focus mais alors je sais pas si on l'exprime mal ou pas mais je sens pas encore les clients sensibilisés à ça.

23:43 > 24:08 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Le local il est beaucoup mieux perçu dans tout ce qui est métiers de bouche parce que à partir du moment où les produits sont emballés, libre-service donc tout ce que je me charge, je veux dire les gens font très peu la distinction entre le local et le national.

24:59 > 25:41 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Parce que je charge d'une partie du bio, les gens ne conçoivent pas qu'on est des produits bio qui ne soient pas made in France. Parce que, et je suis entièrement d'accord avec eux, bio doit aussi intégrer une notion de filière courte et de proximité. Ce serait du direct producteur avec un éloignement très petit.

26:23 > 26:49 [TE4 Conseil Contact sensibilisation client]

Pas trop parce qu'on reste, sans vouloir dénigrer mes collaborateurs, on reste sur des gens qui mettent des produits des articles dans des rayons. Il peut y avoir un peu de conseil, on revint sur le rayon fromage où on est sur des produits très typés après sur les autres rayons, y'a pas besoin.

26:55 > 27:35 [C12 Personnes externes]

Après, en charcuterie, on voit apparaître depuis cette année l'appellation VPF, viande de porc français. Où y'a certains producteurs qui s'y sont mis de suite et les autres contraints et forcés par les premiers s'y mettent petit à petit aussi. Voilà, on a quand même une évolution aussi dans des périmètres où on est vraiment libre-service mais on reste sur du français et pas sur du local.

27:45 > 28:05 [C12 Personnes externes]

Après les fournisseurs ont senti ce besoin de se rapprocher au made in France donc ils s'y sont engouffrés et donc là on est vraiment dans le marketing. Après il y a toute la filière qui se construit derrière donc ça profite au producteur français mais c'est une question de marketing.

28:27 > 28:55 [D17 Définition démarche]

Non. On a une information, on découvre certaines choses comme le salon environnement ; on le découvre quelques jours avant donc moi je dirai un petit peu un manque de concertation, un manque de... Y'a plus de bonnes idées dans 300 têtes que dans 10.

29:05 > 29:22 [D17 Définition démarche]

On a sûrement les moyens, on est des adultes responsables donc si on a vraiment envie de le faire on le fait mais pour le moment y'a pas de consultation formelle.

30:05 > 30:41 [E20 Information actions et résu.]

Y'a deux outils qui ont été mis en place : la lettre verte, enfin y'a un courrier qui paraît une fois par mois ou une fois tous deux mois qui nous informe des décisions, un petit point d'actualité qui se fait dans le magasin, quelques résultats qui sont présentés. Et puis on a de temps en temps dans les réunions tout magasin un petit point, on des objectifs en matière de tri des déchets

31:08 > 31:30 [C8 Mise en œuvre dém]

(GB) la question environnementale est-elle abordée durant la réunion secteurs ?

- non du tout. On a un relai secteur qui fait partie du groupe environnement mais je veux dire le relai qu'il nous fait il est très sommaire et consiste grosso modo uniquement dans la distribution des courriers.

31:59 > 32:25 [E21 Proposition suivi form.]

On a des formations qu'on appelle module express qui sont des petites formations à faire sur écran en individuel d'une durée environ une demi-heure. Et on a deux ou trois thématiques sur l'environnement. C'est national.

32:59 > 33:12 [E22 Démarche entretien]

(GB) Des modules liés à l'environnement durant votre formation initiale ?

- non

(GB) Est-ce que vous saviez en entrant que le magasin faisait du tri...

- non

33:12 > 33:21 [D13 Regard porté]

A Auchan on fait plein de supers trucs mais on ne dit rien.

33:21 > 33:28 [E22 Démarche entretien]

- on vous a jamais demandé si l'environnement vous intéressé ?

- non

33:46 > 34:20 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

On a tellement une mauvaise image. Enfin la grande distribution. Avant je travaillais à la chambre d'agriculture donc j'ai fait le grand écart. Je suis passé de l'autre côté de la barrière et l'image est vraiment très très mauvaise des hypermarchés.

[34:04] quand on voit dans l'hypermarché ce qu'on essaie de faire pour l'économie locale. On prétend pas être le meilleur employeur au niveau local mais on essaie quand même au maximum de développer des filières courtes.

34:20 > 35:08 [E19 Actions sensibilisation]

Au niveau de la défense de l'environnement, l'implication dans tout ce qui est économie locale on fait plein de truc mais on ne dit rien.

[34:29]Y compris en interne parce que on arrive un matin et on découvre toutes les affiches qui sont sur le mur au-dessus de la boucherie pour montrer nos producteurs locaux mais voilà on le découvre.

[34:49] La mise en place du chariot pour les suremballages dans la galerie on le découvre quand on passe en caisse.

[34:59] Si on y est sensible on le voit, si on y est pas sensible on le voit pas. En tout cas ce qui est sûr c'est qu'on nous le montre pas.

36:05 > 36:51 [D13 Regard porté]

L'ennui dans ce truc là c'est qu'à partir du moment où on veut aller dans le détail on le fait trop long et si on le fait trop long les gens sont lassés et ils écoutent plus.

[36:33] Il faut trouver le juste milieu entre donner suffisamment d'information sans que les gens prennent ça d'une manière rébarbative.

[36:44] (GB) Pour vous on est en sous-information ?

- ouais

37 :28 > 37 :33 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB) enjeu environnemental évalué ?

- non

37 :44 > 37 :47 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

- (GB) Dans la fiche de poste ?

- non

37:51 > 38:21 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Y'a rien de formalisé après c'est dans le... On a travaillé ensemble pour savoir comment gérer au mieux les déchets et qu'on facilité le tri dès la production de déchets.

38:25 > 38:31 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

On n'est pas noté là-dessus, on n'a aucune obligation.

38:34 > 38:45 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Ca ce serait très difficile à évaluer.

[38:39] On est vraiment, je vais pas dire dans la bonne volonté, mais dans le non contrôle.

39:08 > 39:52 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

C'est toujours cette ambiguïté entre l'économique et le développement durable. Nous on leur a vendu le truc. On peut le vendre de deux manières. Soit on rentre à fond dans la défense de l'environnement en disant voilà il faut recycler les déchets parce que les générations futures, dans le grand discours paternaliste. Ou alors on leur dit ben voilà le matin on sait que vous avez pas beaucoup de temps on va vous faire gagner du temps. On vous met à disposition une benne mais en contrepartie il faut trier les déchets mais au global vous gagnez du temps.

[39:45] La finalité est la même, nos déchets sont triés mais la manière de présenter n'est pas la même.

40:10 > 40:34 [D16 Qualif évolution]

C'était une contrainte à partir du moment où nous on triait les déchets en rayon le matin et on allait, chaque rayon allait lui-même à la benne. A partir du moment où on a mis en place des bennes mobiles dans le magasin et c'est un petit train logistique qui ramène tout derrière et qui jette tout on a gagné du temps

40:39 > 40:44 [D16 Qualif évolution]

Au global on gagne beaucoup de temps.

40:54 > 41:28 [C7 Eco-démarche mag]

Après chacun allait chercher sa benne le matin, y'en a qui allaient pas la chercher. Y'avait différentes façons de le gérer. Après on a rationalisé le truc. On a dit voilà y'a une benne par rayon, telle organisation qui la ramène qui la reprend et ça fait gagné beaucoup au magasin.

[41:19] C'est sûr au moment où on a rationalisé le truc j'étais dans les décisionnaires.

41:36 > 41:45 [F24 Apport particip. dém]

(GB) est-ce que les employés gagnent de l'argent à faire le tri ?

- Eux non. Mais on travaille pas pour nous mais pour Auchan.

41:52 > 42:02 [F24 Apport particip. dém]

L'incitation financière, on a des primes de progrès tous les trois mois, la PP

42:06 > 42:31 [F24 Apport particip. dém]

C'est lié aux résultats du magasin. Donc à partir du moment où le magasin améliore son chiffre d'affaires, sa rentabilité et tout, une partie de l'amélioration est distribuée aux collaborateurs. Si nos déchets nous coûtent ça vient en moins sur la rentabilité, si ça nous rapporte de l'argent ça vient en plus sur la rentabilité.

[42:27] indirectement y'a une incitation à la faire.

42:36 > 42:54 [D14 Rôle]

Personnellement la PP j'aime bien l'avoir, j'aime bien que mes équipes contribuent à la générer. Donc on raccroche beaucoup de nos décisions à cette prime

43:08 > 43:35 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Après les gens évoluent. La manière de voir les choses, la prise de conscience évolue.

[43:24] je pense qu'il fallait rentrer brutalement dans le truc et rentrer par la voie économique après on pourra faire évoluer la chose avec la sensibilisation

44:00 > 44:40 [D13 Regard porté]

Y'a de bonnes décisions qui sont prises, de bonnes réflexions, un petit peu un manque de partage. On pourrait faire presque voter les gens pour choisir quelle décision on met en place. A partir du moment où les gens participent à la décision la mise en œuvre est plus facile.

[44:29] Plus de communication mais pas trop de communication : une meilleure communication

45:09 > 45:25 [D13 Regard porté]

Y'a des personnes qui par leur conviction et leur force de conviction pourront faire évoluer les mentalités d'un plus grand nombre.

=====

M10 Chef de secteur Alimentaire

Nombre d'extraits : 65

Durée : 42 minutes

Taux de retranscription : 42,9%

00:47 > 00:52 [A3 Ancienneté magasin]

Ça fait neuf ans que je suis à Auchan. Je suis rentrée en 2002

01:15 > 01:21 [A3 Ancienneté magasin]

Ça fait un an que je suis sur le secteur métiers de bouches à M

01:25 > 01:42 [A1 Fonction]

On touche un peu à tous les domaines : commerce gestion management. En tant que chef de secteur, le pôle management est plus prégnant puisque on accompagne des managers de rayon.

01:43 > 01:48 [A1 Fonction]

En tout y'a 64 personnes à peu près.

01:49 > 01:54 [A1 Fonction]

Dont 5 managers de rayon

02:02 > 02:21 [A1 Fonction]

Je suis en contact avec tout le monde mais dans la communication de préférence je passe par mes managers. C'est eux qui animent leur équipe au quotidien même si forcément le matin avec le tour des rayons je rencontre l'ensemble des collaborateurs tous les jours.

03:24 > 03:43 [B4 Eco-sensibilité perso]

J'y suis sensible après si je me positionnais sur une échelle de peu sensible à très sensible c'est sûr qu'on va dire que je suis plutôt le mouvement plutôt que prendre vraiment les choses à bras le corps et être acteur

03:45 > 03:57 [B5 Actions personnelles]

Respect du tri des déchets, aller à la décharge, jeter telle ou telle chose, être vigilant à ce que les gens jettent sur le bas-côté de la route

03:57 > 04:01 [B4 Eco-sensibilité perso]

De moi-même je suis pas proactif là-dessus

04:41 > 05:20 [C6 Enjeux éco GD]

On parlait notamment de la grande distribution notamment sur la nourriture qu'on jetait, qui partait à la casse et qui pourrait profiter à ceux qui en avaient besoin.

[05:07]C'est une question de volonté et c'est toute une organisation derrière. Faut la volonté de le faire. C'était du gaspillage bête mais pas intentionnel.

05:34 > 05:54 [C6 Enjeux éco GD]

Le niveau technologique est tel que quasiment tous les déchets sont presque tous revalorisables.

05:56 > 06:04 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Au minimum un poste d'économies sinon bien souvent un poste de gain.

06:28 > 06:41 [C10 Dém mag / enseigne]

Y'a des choses qui sont demandées au niveau national et donc à ce moment-là les magasins peuvent dire je suis soucieux du développement durable, j'applique bien tous les axes qui sont demandés.

06:41 > 06:51 [D13 Regard porté]

Là on va plus loin, l'ensemble des démarches sont souvent initiées par ici et y'a vraiment une appropriation, une démarche locale, vraiment active.

06:59 > 07:05 [E22 Démarche entretien]

Je savais déjà avant d'arriver que ce fût une sensibilité forte.

07:23 > 07:29 [D13 Regard porté]

Là on voit que c'est pas juste une façade.

07:30 > 07:36 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Ce qui m'a surpris c'est de voir l'appropriation par les collaborateurs

07:37 > 08:09 [D17 Définition démarche]

En fait les démarches ça vient pas d'un responsable qui dit : voilà je voudrais qu'on fasse telle et telle chose dans le cadre du développement durable et puis derrière on applique.

[07:50] y'a quand même un mouvement ascendant. A un moment donné on a demandé à l'ensemble des collaborateurs, qui serait intéressé de pas aussi ses convictions personnelles, de participer à un groupe de progrès sur le développement durable.

[08:02] Donc c'est que des volontaires qui sont présentés là. Donc charge à eux d'animer et d'être le fer de lance au niveau du magasin.

08:25 > 08:43 [D18 Personnes travail int ext]

C'est pas moi qui vais chercher pour convaincre à un moment donné les collaborateurs. C'est parfois des collaborateurs qui viennent me voir, inter-secteurs parce qu'ils font partie du groupe, qui viennent me solliciter : est-ce que tu pourrais voir telle ou telle chose, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour améliorer

08:43 > 08:47 [D14 Rôle]

Donc c'est à moi de suivre le rythme. C'est quand même pas banal.

08:51 > 08:56 [TE1 Appartenance groupe environnement]

J'suis un des seuls secteurs où j'ai pas de personnes qui font partie du groupe

09:02 > 09:13 [A1 Fonction]

Métier de bouche donc c'est tous le produit ultra-frais : boucherie, volaille, poissonnerie, légumes, stands, boulangerie, pâtisserie

09:14 > 09:18 [D15 Evolution travail]

C'est principalement des déchets alimentaires qu'on génère

09:43 > 10:11 [D14 Rôle]

Ça permet d'avoir au moins un représentant par secteur et quand il y a des informations à passer c'est eux.

[09:51] Le manager va aider, va accompagner parce que c'est pas forcément naturel de s'adresser pour n'importe qui, aux collaborateurs ; à un public comme ça. Le rôle du manager c'est de l'accompagner

10:41 > 10:59 [C8 Mise en œuvre dém]

Quand je vais caller une réunion de secteur, je vais demander soit à un membre du groupe, soit à Laurent lui-même pour qu'il intervienne, en tout cas quelqu'un membre du comité développement durable, d'intervenir pour montrer la démarche et accompagner la remise du rapport.

11:21 > 12:14 [D17 Définition démarche]

Même si y'a des personnes qui sont pas membres du groupe, y'a quand même, on peut avoir des propositions

[12:06] on est parti de là et donc qu'est-ce qu'on fait ; toutes les solutions ont été apportées par les collaborateurs en fruit et légumes ils se sont concertés

12:16 > 12:19 [C12 Personnes externes]

Ils alternent un jour sur deux les prélèvements pour la banque alimentaire et les restos du cœur

12:20 > 12:36 [D15 Evolution travail]

Derrière ça nécessite toute une logistique chez nous. Au niveau de la traçabilité du produit, du comptage, comment différencier ce qui va partir à la casse de ce qui va être donné aux associations.

12:41 > 13:14 [D14 Rôle]

Je vais avoir des collaborateurs de chez moi qui vont dire : ok mais pour le faire y'a peut-être besoin d'un contenant pour pouvoir mettre les produits pour la banque alimentaire ou les restos du cœur et donc besoin d'un matériel d'un support d'un balisage.

Donc là en interne ils font appel à un membre du comité - là en l'occurrence c'était quelqu'un du surgelé qui est juste au rayon à côté - et c'est lui qui va s'occuper de voir et de solliciter la personne qui va pouvoir apporter ce matériel, ça peut être par exemple le service technique

14:15 > 14:24 [D14 Rôle]

C'est des petits trucs administratifs mais le plus gros de la démarche est vraiment initié... Et c'est pour ça que ça vit.

14:41 > 14:50 [C9 Responsable dém]

C'est sûr qu'à l'initiative de tout cela c'est Laurent

14:53 > 15:03 [C9 Responsable dém]

Il essaie autant que possible de s'effacer et que ce soit le groupe en lui-même et les représentants du groupe qui prennent en charge les choses.

15:51 > 16:10 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

C'est encore variable suivant les personnes. Pour beaucoup d'entre eux ce qui compte c'est : ok je veux bien faire quelque chose dans le cadre du développement durable mais quelle contrainte c'est pour moi ? Bien souvent c'est une contrainte temps. Ça va me demander plus de temps donc c'est l'angoisse.

16:16 > 16:39 [D14 Rôle]

Tout le rôle du manager c'est déjà de donner le sens qu'à un moment donné oui c'est peut-être plus important de se positionner sur un autre item qu'on abordait pas du tout, quitte à... Ça alloue un peu de temps. Voir des fois prouver que finalement ok on en perd à ce niveau-là mais on en gagne peut-être ailleurs.

17:44 > 17:57 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Sachant que même certains managers peuvent avoir déjà besoin qu'on leur donne du sens. Donc c'est sûr faut qu'eux-mêmes soient convaincus de la démarche pour que ça puisse vivre, sinon c'est mort.

17:57 > 18:07 [D14 Rôle]

Si je sens certains freins ou certaines résistances il faut qu'on se le dise et que ça soit clair et à partir de là ça a plus de chance de vivre.

18:37 > 18:44 [TE11 Habitude automatisme]

Maintenant ça fait un an que je suis là y'a déjà pas mal de choses qui sont en place c'est déjà une habitude, une routine.

18:45 > 19:13 [D17 Définition démarche]

Ce que je peux voir c'est éventuellement sur les choses nouvelles qui sont amenées. Sur mon rayon, sur le périmètre, il faut faire très attention à la façon dont on les amène. Et c'est toute l'astuce de Laurent Leblond. C'est de faire en sorte que les propositions viennent des collaborateurs.

19:13 > 19:54 [D17 Définition démarche]

On dit pas : tiens ça serait bien de faire telle ou telle chose. On se réunit on a une problématique, quelle solution tu proposes, quelle solution tu as à apporter.

[19:27] C'est le collaborateur qui a proposé la solution, après pour la mettre en application vu que c'est lui qui l'a portée c'est beaucoup plus puissant

[19:39] Si c'est pas comme ça et que quelqu'un a une idée sous-jacente une idée en amont et on essaie d'amener les collaborateurs dessus. Si jamais ça fuite et que du jour au lendemain : il va falloir trier quelque chose c'est vite un tollé

21:03 > 21:24 [D17 Définition démarche]

Forcément le fait que c'est la hiérarchie après je pense que c'est humain. On va au-delà de l'appropriation. C'est plus quelque chose qu'on s'approprie c'est une idée qui est sienne. S'approprier une idée extérieure le chemin va être un peu plus long que déployer une idée qui est sienne.

22:20 > 22:41 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

C'est plus de 300, 350 collaborateurs, si on veut que tout le monde est cet esprit-là ça ne se fait comme ça.

[22:29] Il suffit pas de le décréter pour que ça vive effectivement

[22:36] On peut passer en force et cliquer tout le monde mais c'est pas ça.

22:47 > 23:11 [D18 Personnes travail int ext]

De temps en temps j'ai des échanges informels avec Laurent sur aujourd'hui tout ce qui se fait en termes de revalorisation, de tri, de tissu économique local, les relations qui peut y avoir avec différentes instances, l'image que ça donne en retour. C'est assez riche.

23:58 > 24:06 [D13 Regard porté]

On est a priori parmi les magasins plutôt référents

24:22 > 24:37 [D18 Personnes travail int ext]

(GB) Laurent : intervenant privilégié ?

- oui c'est une question de proximité, son bureau est pas loin.

24:47 > 24:59 [E20 Information actions et résu.]

La newsletter qui permet de faire le point sur les différentes actions qui ont été entreprises récemment.

26:32 > 27:04 [E20 Information actions et résu.]

Laurent intervient. Nous on fait des réunions de secteur en comité de direction. Laurent est présent donc il intervient à chaque fois qu'il a des sujets à présenter. Donc on les a en avant-première. Et ensuite c'est présenté aussi en réunion tout encadrement avec l'ensemble des managers de rayon et alors à fréquence moindre, une fois par mois à peu près, en réunion tout magasin.

27:32 > 28:27 [D14 Rôle]

(GB) l'environnement est-il à l'ordre du jour de vos réunions de secteur ?

- non. Dans l'ensemble des sujets c'est vraiment occasionnel. Juste au moment au moment où on va mettre l'action en place.

[27:53] mais c'est vrai que là c'est moi. Je l'intègre pas.

[28:04] Libre à moi de l'intégrer ou non.

[28:12] mais c'est plus occasionnel. Je fais un point justement quand ils nous donnent une information en comité. Quand moi je fais ma réunion de secteur hebdomadaire, je débrieфе avec mes managers.

31:40 > 31:50 [E20 Information actions et résu.]

Forcément mécaniquement, plus y'a d'intermédiaires, plus y'a de risques de déperdition d'information.

31:56 > 32:06 [D14 Rôle]

C'est le rôle des différents managers qui interviennent de communiquer au mieux et s'assurer que ça se transmette bien.

32:08 > 32:21 [E20 Information actions et résu.]

C'est très lourd de réunir l'ensemble du magasin. Ça veut dire que le magasin c'est fini, l'activité s'arrête. On le fait déjà une fois par mois.

32:40 > 32:54 [E21 Proposition suivi form.]

Y'a des formations de qu'on appelle en ligne sur notre réseau intranet mais ça reste, on touche du doigt quelques domaines mais...

33:22 > 33:39 [E21 Proposition suivi form.]

Je ressens pas ce besoin pour pouvoir mobiliser car somme toute c'est toujours qu'une question de bon sens. Après pour la culture personnelle sur un aspect technique si j'ai besoin d'en savoir plus j'ai des interlocuteurs dans le magasin qui peuvent répondre.

34:40 > 34:58 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

C'est pas écrit, c'est pas formalisé de façon écrite.

[34:45] Maintenant après on est rappelé à l'ordre régulièrement si on constate qu'à un moment donné le tri n'est pas correctement fait.

[34:58] On nous demande des comptes

34:59 > 35:07 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Maintenant nulle part c'est écrit sur une fiche de poste ou ni évalué

35:15 > 35:46 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

(GB) et sur les fiches de poste de vos collaborateurs ?

Non parce que c'est des fiches de poste qui datent d'un certain temps et c'est une structure assez lourde puisque c'est au national qu'elles sont écrites. Donc si on veut changer la moindre chose, la moindre virgule, il faut voir les différentes instances, les représentants du personnel, la filière RH. C'est très très lourd pour changer la moindre chose.

35:48 > 35:55 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

La partie développement durable ne respire pas dans ces grilles-là.

35:56 > 36:15 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Maintenant, le chef de rayon va quand même trouver des critères où il peut dire : tiens cette partie développement durable peut alimenter. Il fixe son exigence : moi, j'attends de toi en termes d'économie et de gestion des démarches que tu tries bien

36:16 > 36:31 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

En fait le développement durable ça touche tous les domaines et y'a pas un critère précis. Chacun peut s'y retrouver et dire tiens mon exigence pour que cet item-là soit acquis je veux que et que tu proposes des choses.

36:32 > 36:46 [F24 Apport particip. dém]

La personne qui propose des choses elle va être récompensée par une quotation supplémentaire. Y'a celui qui va maîtriser l'item et puis celui qui non seulement il maîtrise mais en plus il va proposer des choses. Donc ça peut rentrer dans ce cadre-là.

36:47 > 36:52 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

C'est pas formalisé, standardisé pour tout le monde.

37:52 > 38:09 [E22 Démarche entretien]

On a abordé le sujet effectivement puisque le directeur il est chef de file développement durable.

38:37 > 38:55 [D14 Rôle]

Ma contribution propre j'ai pas le sentiment qu'elle soit très forte. Moi je rentre déjà dans le système et je suis là pour le faire perdurer

[38:49] J'ai pas le sentiment d'être proactif là-dessus encore par rapport à d'autres.

39:27 > 40:08 [D13 Regard porté]

Ce qui est bien c'est qu'on a quand même un temps d'avance même si les choses sont lentes à se mettre en place. Ce qui est bien c'est qu'on n'attende pas la législation pour nous contraindre à faire certaines choses et que les démarches viennent de nous-mêmes.

[39:51] c'est plus agréable et on est toujours plus performants quand on anticipe bien les choses plutôt que quand on les subit

40:17 > 40:40 [D13 Regard porté]

De toute façon même si ça peut paraître une contrainte c'est toujours mieux pour le magasin. Aujourd'hui on peut pas continuer, c'est terrible au vu de la pollution, c'est fou que ça ait déjà duré aussi longtemps. Et qu'on conçoive pas les choses, quand on les construit, déjà dès le départ, déjà avec cette préoccupation.

41:26 > 42:03 [TE7 Magasin attractif]

Moi quand je suis arrivé et qu'on traverse le parking qu'on voit par exemple sur les abris à caddies les collaborateurs avec les actions qui sont faites propres à Auchan. Je me dis : tiens on sent une image volontaire, verte.

[41:45] pour la personne qui veut faire un achat citoyen j'imagine que c'est quelque chose qu'on se sent mieux en confiance pour acheter là.

=====

M11 DRH

Nombre d'extraits :

Durée : 55 minutes

Taux de retranscription : 47,2 %

00:19 > 00:22 [A3 Ancienneté magasin]

Depuis l'année 1984

00:44 > 00:48 [A2 Ancienneté fonction]

Depuis plus de 15 ans je m'occupe des ressources humaines

01:31 > 01:42 [C8 Mise en œuvre dém]

Quand on parle d'appropriation de projet et de porter un projet il faut un homme qui ait envie de porter ce projet et une volonté de le faire avancer, de le faire évoluer.

01:44 > 02:01 [C9 Responsable dém]

C'est vrai qu'on a vécu sur le magasin avec Laurent qui est véritablement le porteur de projet depuis très longtemps et qui a créé un comité et qui fit vivre ce projet et prend en charge des nouvelles activités en lien avec le développement durable.

02:02 > 02:10 [C7 Eco-démarche mag]

A la fois pour s'insérer dans le local et à la fois aussi pour le bénéfice des collaborateurs et du magasin.

02:18 > 02:30 [C8 Mise en œuvre dém]

C'est la volonté d'abord de Laurent et puis ensuite y'a la volonté ensuite d'un patron de magasin et après y'a la volonté d'une enseigne

02:30 > 02:42 [C7 Eco-démarche mag]

La démarche de Laurent était peut-être anticipée à la limite par rapport à l'entreprise. Aujourd'hui quelle entreprise ne fait pas du développement durable ?

02:49 > 03:03 [C9 Responsable dém]

Je crois que Laurent a été lui initiateur, même avant d'avoir une structure, la structure d'Auchan, qui a lancé un certain nombre de démarches.

03:30 > 04:12 [A1 Fonction]

Le périmètre de ma fonction c'est de faire vivre les politiques humaines de l'entreprise.

[03:41] Les missions sont riches : elles touchent à différents domaines. Rémunération, évaluation, formation. Après le métier c'est aussi : relation avec les partenaires sociaux, c'est aussi relation avec son environnement, avec les institutions. C'est la gestion des frais, en particulier des frais de personnel. Je dirais que c'est multi-casquettes.

04:52 > 05:09 [C10 Dém mag / enseigne]

Après c'est un cadre, ça laisse la place à l'initiative locale par rapport... On adapte certaines choses au local.

05:21 > 05:33 [A1 Fonction]

Moi mon rôle il est là. C'est vraiment, en non hiérarchique, d'accompagner les managers pour faire vivre cette politique humaine.

06:29 > 06:49 [B4 Eco-sensibilité perso]

A titre personnel, effectivement. Je crois qu'on a tous... Si on agit pas tous pour préserver la planète... Je pense qu'aujourd'hui ça devient naturel, ça devient une démarche naturelle.

06:53 > 07:01 [B5 Actions personnelles]

On est sensibilisé au tri des déchets, on est sensibilisé à la bonne alimentation à titre personnel.

07:02 > 07:08 [B4 Eco-sensibilité perso]

C'est nécessaire pour les générations futures.

07:17 > 07:28 [B4 Eco-sensibilité perso]

Pour moi je pense que dans les mois ou les années qui viennent, je pense qu'on va changer d'habitudes de consommation, on va revenir à du plus durable.

07:41 > 07:50 [B4 Eco-sensibilité perso]

Je pense que ça va transformer la société en termes d'industrialisation, de fabrication, de commerces internationaux

08:40 > 08:55 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Les consommateurs aujourd'hui ils cherchent du naturel et qui sont de plus en plus attentifs à bien manger. Ça ça les touche de près.

09:23 > 09:38 [C7 Eco-démarche mag]

Avant y'avait pas le comité. Le comité ça contribue à l'implication des collaborateurs qui sont plutôt sensibilisés et qui ont une âme personnelle plus sensible que d'autres.

09:40 > 09:59 [C7 Eco-démarche mag]

Le salon du développement durable n'existait pas avant. Il a été mis en place et il prend de plus en plus d'ampleur, de plus en plus de partenaires sont intéressés.

09:59 > 10:11 [C12 Personnes externes]

On travaille aussi avec des associations avec le tri des déchets.

[10:02] vis à vis des clients on fait aussi des actions de communication

10:11 > 10:24 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

On trait pas les déchets comme on les trie aujourd'hui. Plutôt que ça coûte ça rapporte un petit peu d'argent au niveau du magasin.

10:25 > 10:37 [C9 Responsable dém]

C'est une démarche de très longue haleine, de Laurent qui a cranté et qui a petit à petit mis en place toutes ces choses-là

10:38 > 10:46 [C8 Mise en œuvre dém]

Il a pas tout fait tout seul, il a su s'entourer d'une équipe de personnes qui ont envie de porter ce projet avec lui.

10:48 > 11:02 [D13 Regard porté]

Avec un bon animateur ça permet d'avancer petit à petit et d'ajouter de nouvelles actions pour le bien du magasin pour le bien de la société, pour le bien de notre environnement.

11:09 > 11:13 [TE1 Appartenance groupe environnement]

Non, du tout.

11:25 > 11:39 [C9 Responsable dém]

Alors y'a Laurent, y'a un représentant par secteur et donc c'est Laurent qui donne un petit peu les actions, les orientations au groupe. Tous les ans il donne un certain nombre d'orientations.

11:40 > 11:50 [C8 Mise en œuvre dém]

Ensuite ils se répartissent le rôle et puis après en fonction chacun de ses affinités particulières peut prendre en charge tel ou tel sujet

11:50 > 12:09 [C8 Mise en œuvre dém]

Ensuite y'a des réunions qui se font régulièrement, alors je crois que c'est tous les deux mois, et où ils font des points d'étape sur l'avancement des projets et chacun exprime ce qu'il a fait, où il en est de l'avancement de son projet.

12:13 > 12:16 [TE1 Appartenance groupe environnement]

(GB) : est-ce qu'il y a quelqu'un des ressources humaines ?

- non

12:19 > 12:38 [A1 Fonction]

[12:34] Nous sommes trois plus moi

12:45 > 12:57 [TE1 Appartenance groupe environnement]

Nous avons d'autres projets et voilà. On peut pas être partout non plus.

13:00 > 13:32 [TE1 Appartenance groupe environnement]

L'affinité n'est peut-être pas suffisante sur ce sujet-là au niveau de mon équipe pour...

[13:06] Voilà, après on est très ouverts et en fonction des affinités de chacun on incite plutôt les collaborateurs justement à participer, au-delà de leur métier quotidien, on incite plutôt et on demande toujours aux collaborateurs de contribuer, de participer sur d'autres projets en fonction de leurs affinités

13:33 > 13:47 [TE18 Autonomie, acteur]

Voilà la politique : responsabiliser en fonction des affinités : parce que quand on aime, on porte aussi plus facilement que quand c'est imposé. Donc on préfère laisser le choix aux collaborateurs.

13:57 > 14:47 [E20 Information actions et résu.]

Laurent envoie de toute façon au comité de direction les compte-rendus. On est informés par ce biais-là. Y'a aussi effectivement tous les affichages qui permettent de s'informer en fonction de ses disponibilités.

[14:20] De temps en temps on a des réunions tout magasin avec l'ensemble des collaborateurs où Laurent peut faire un point, où il fait participer certains des collaborateurs qui font partie du comité pour présenter...

14:55 > 15:08 [E20 Information actions et résu.]

Avant d'avoir ce rapport (DD fait par les étudiants) y'avait aussi la newsletter qui permet aussi d'informer.

15:33 > 15:47 [TE6 contact rôle avec RH]

C'est le responsable du projet qui va au bout de son action et de sa démarche.

[15:44] Moi j'ai personne dédié pour pouvoir réaliser...

16:01 > 16:11 [C8 Mise en œuvre dém]

Chacun est autonome dans la mise en œuvre de son projet, dans les moyens qu'il se donne pour communiquer dessus.

16:52 > 17:07 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

(GB) L'environnement fait-il partie de l'identité du magasin ?

- moi je pense que oui tout à fait, en interne je pense que les collaborateurs aussi. Y'a quand même une communication : Laurent qui communique très régulièrement, qui fait participer son comité.

17:09 > 17:22 [C8 Mise en œuvre dém]

Les relais secteur sont plutôt connus de l'ensemble des collaborateurs du magasin.

17:43 > 18:00 [C12 Personnes externes]

Laurent a fait visiter le magasin par exemple, tout ce qui est circuit déchets, traitement de nos déchets, qui intéressait les collectivités locales, la manière dont on fonctionnait.

18:17 > 18:25 [TE18 Autonomie, acteur]

Alors au niveau des collaborateurs, y'en a aussi qui sont directement acteurs, par exemple je pense au tri des fruits et légumes

18:35 > 18:53 [TE18 Autonomie, acteur]

Par ce biais-là les collaborateurs sont sensibilisés au développement durable parce qu'ils sont directement acteurs. C'est peut-être pour eux une infime action mais qui est importante pour la globalité du projet.

19:03 > 19:09 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Je pense qu'ils ont plutôt une bonne connaissance de ce qui se passe dans le magasin sur le sujet.

19:25 > 20:43 [TE16 Modalités formation RH]

[19:52] Je détermine tous les ans les orientations de formation que je souhaite mettre en œuvre sur le magasin. Je dis : y'a peut-être une formation qu'on va faire à l'ensemble des collaborateurs.

[20:06] Moi je donne ces orientations-là et ensuite c'est chaque chef de secteur, chaque manager qui rencontre ses collaborateurs pour déterminer avec chacun d'entre eux le plan individuel de formation.

[20:27] Il peut y avoir aussi des orientations société. Sur le développement durable par exemple, la société pourrait dire : y'a un module express on fait cette formation-là à l'ensemble des collaborateurs.

21:00 > 21:11 [TE16 Modalités formation RH]

On peut avoir des spécificités magasin donc moi je détermine effectivement par rapport à nos projets locaux ce que l'on souhaite faire.

21:15 > 21:22 [TE16 Modalités formation RH]

Le chef de secteur peut avoir lui aussi une priorité pour son secteur qui vient effectivement compléter.

21:47 > 21:53 [TE16 Modalités formation RH]

On a des modules express effectivement sur le développement durable.

21:54 > 22:15 [E21 Proposition suivi form.]

Une année, avec Laurent, Laurent avait souhaité que l'on démultiplie ces formations sur le développement durable et bon, j'ai plus en tête le nombre de personnes qu'on avait formé, on l'avait réalisé sur une partie des équipes.

23:40 > 24:04 [TE15 modalités recrutement RH]

On fait des sessions de recrutement

[23:50] c'est les managers qui font un entretien donc on fait au moins deux entretiens avec deux managers pour dire le profil convient ou convient pas. C'est dans le cadre des personnes qu'on prend en CDD.

24:05 > 24:27 [TE15 modalités recrutement RH]

Si c'est des personnes qu'on a intégré définitivement dans l'entreprise moi je reçois également. Le chef de secteur également est intégré dans les entretiens de recrutement. Si le chef de secteur est plutôt d'accord pour l'embauche, moi je reçois également et je valide effectivement

24:27 > 24:36 [TE15 modalités recrutement RH]

Si ça concerne l'encadrement, le directeur de magasin reçoit également

24:39 > 25:05 [TE15 modalités recrutement RH]

Trois entretiens pour les employés et quatre entretiens pour le personnel encadrant.

25:57 > 26:35 [E22 Démarche entretien]

On ne fait pas au moment de l'entretien de recrutement. L'entretien de recrutement il est plus fait pour écouter le candidat et déterminer les compétences essentielles par rapport au métier qu'on va lui proposer d'exercer. Le développement durable n'en fait pas partie. Pour les métiers que l'on réalise c'est pas une compétence essentielle. On recruterait un responsable développement durable oui.

26:48 > 27:13 [TE15 modalités recrutement RH]

Dans notre dossier recrutement je pense pas qu'on ait précisé sur le développement durable.

[27:03] C'est un dossier d'embauche où on remet un certain nombre de documents de l'entreprise mais je ne suis pas sûr qu'il y ait une mention explicite sur le développement durable.

27:13 > 27:20 [E21 Proposition suivi form.]

Ça vient après au cours des formations d'intégration dans l'entreprise

27:54 > 28:04 [TE15 modalités recrutement RH]

J'ai pas forcément eu de candidat qui m'ait parlé effectivement de développement durable au moment d'un entretien d'embauche par exemple.

28:31 > 28:48 [TE7 Magasin attractif]

Je pense effectivement ça contribue certainement à l'image citoyenne de l'entreprise et que les candidats se reconnaissent effectivement dans cette valeur-là et postulent plus pour Auchan peut-être que pour une autre entreprise.

29:04 > 29:18 [TE13 Enjeu économique/stratégique.]

Je pense effectivement que cela a un effet sur l'image de l'entreprise mais à quel niveau...

30:12 > 30:34 [TE17 modalités évaluation]

Que ce soit sur les fiches de poste où sur les grilles d'entretien d'activité...

[30:24] On a des grilles d'entretien d'activité qui décrivent les différentes tâches ou missions réalisées par métier en fonction du métier que l'on exerce.

30:35 > 30:44 [TE17 modalités évaluation]

Ces grilles d'entretien ne reprennent pas effectivement clairement tout ce qui est action développement durable.

30:45 > 30:54 [TE17 modalités évaluation]

On l'intègre d'une autre manière. Le développement durable c'est quand même transverse sur plusieurs tâches, sur plusieurs missions du collaborateur.

30:54 > 31:28 [TE17 modalités évaluation]

Ça peut contribuer effectivement à valoriser la tenue de fonction et à dire : cette personne elle est plutôt intégrée au comité développement durable, elle a une action spécifique avec telle association avec l'extérieur donc ça contribue effectivement aussi au développement du magasin donc ça peut être reconnu au travers d'une évolution de la rémunération

[31:19] C'est quelqu'un qui prend des responsabilités au-delà de sa tenue de fonction et au-delà de ce qu'on lui demande au-delà de sa tenue de fonction

31:43 > 31:57 [TE17 modalités évaluation]

Par rapport à l'entretien, effectivement parce que c'est fait pour faire un bilan, on reconnaît effectivement ce qui a été fait, ce qui a été mis en place.

31:58 > 32:28 [TE18 Autonomie, acteur]

Après la sollicitation ou la responsabilisation ça intervient en amont et ça ça intervient pas exemple quand on lance des groupes de progrès, quand on est en réunion d'équipe : ben si on sollicite pour tel groupe de travail, à ce moment-là les collaborateurs peuvent effectivement s'inscrire dans une démarche.

32:30 > 32:43 [TE18 Autonomie, acteur]

Dans l'entreprise et à Mon responsabilise beaucoup et on souhaite avoir des collaborateurs impliqués, responsabilisés et autonomes dans leur métier et au-delà de leur métier.

35:23 > 36:00 [TE17 modalités évaluation]

Y'a une partie métier : par exemple un employé magasin y'a le remplissage, le balisage, les commandes. Ensuite y'a une partie résultats : quels sont mes résultats, la démarque par exemple, les choses comme ça, la partie sur laquelle il sera évalué. Ensuite y'a une partie comportements. Après c'est transverse sur le métier, c'est pas forcément lié au développement durable.

36:01 > 36:22 [TE17 modalités évaluation]

C'est une partie sur laquelle ils sont évalués. Encore une fois, une personne qui est très impliquée dans le développement durable ou par exemple anime une formation, prend une responsabilité particulière, ben c'est effectivement l'occasion de dire son implication pour l'entreprise

36:33 > 37:01 [TE17 modalités évaluation]

C'est national. Bon on est une entreprise où tous les accords d'entreprise sont négociés avec nos partenaires sociaux. Donc on a des organisations syndicales présentes dans l'entreprise et le projet social avance comme ça. C'est pas une décision unilatérale, le souhait de l'entreprise c'est d'avancer avec les partenaires sociaux en négociant effectivement les accords et l'évolution du statut social de l'entreprise.

37:02 > 38:06 [TE17 modalités évaluation]

L'évaluation, qu'on appelle la gestion du développement individuel : tout notre système d'évaluation est également négocié avec les partenaires sociaux au niveau national. Tous les magasins ont les mêmes grilles.

[37:24] Par contre c'est une trame générale que l'on peut effectivement compléter ou préciser par je sais pas, sur le balisage par exemple, on peut dire le taux minimum que l'on souhaite c'est 99,5 ou 99,8. On peut préciser par ce genre de détails ce qu'on attend pour que ce soit uniforme au niveau du magasin et de l'ensemble des secteurs.

[37:59] Il peut y avoir des précisions sur ce que l'on attend de nos collaborateurs sur tel ou tel sujet.

38:40 > 39:01 [C7 Eco-démarche mag]

On a un projet magasin qui était jusqu'en 2010. On est en train justement avec le comité de direction et avec quelques managers, de commencer à travailler au projet magasin à l'horizon 5 ans.

39:01 > 39:16 [C7 Eco-démarche mag]

Le projet intégrera le projet d'agrandissement mais c'est pas une fin en soi. Où on veut amener, c'est donner la perspective, donner la vision de ce que l'on veut faire pour le magasin à l'horizon 5 ans.

39:23 > 39:58 [TE18 Autonomie, acteur]

On avait intégré les collaborateurs dans la démarche au précédent projet pour les impliquer, pour justement qu'ils s'approprient cette démarche. Donc là on va les impliquer et les intégrer dans cette démarche plus rapidement que le précédent projet pour qu'il y ait encore une meilleure appropriation et qu'ensuite chacun connaisse la vision pour le magasin et chacun s'inscrive dans la vision et mette en place des actions dans leur périmètre qui contribuera à l'orientation qu'on aura décidée.

40:15 > 40:26 [C7 Eco-démarche mag]

Y'avait quatre axes : commerce, résultats, le projet humain et le projet environnement.

40:58 > 41:13 [C7 Eco-démarche mag]

Ça donne les orientations que l'on souhaite et la vision que l'on souhaite pour le magasin. Après ce sont les actions que l'on met en œuvre dans le magasin qui vont faire que l'on va atteindre ces objectifs et si chaque collaborateur y contribue par ces actions.

41:14 > 41:27 [C7 Eco-démarche mag]

Tous les ans on a aussi des présentations d'objectifs. C'est à dire que les managers, les chefs de secteur et les managers de rayon, viennent présenter leurs objectifs rayon, même les services, les services ont leurs objectifs

41:43 > 41:57 [C7 Eco-démarche mag]

Les managers échangent avec leurs équipes sur la feuille de route qu'ils doivent mettre en place pour contribuer à faire avancer le magasin dans le bon sens.

42:12 > 42:32 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

C'est ce qui donne aussi du sens aux équipes, sinon travailler au quotidien, y'a des actions qui sont pas forcément très intéressantes ou très valorisantes. On aime plus ou moins faire certaines choses. Si on a le sens de pourquoi on les fait, je pense que ça valorise et ça donne de l'intérêt au métier que l'on fait.

44:09 > 44:15 [C9 Responsable dém]

Aujourd'hui c'est Laurent qui est le porteur de ce projet-là.

44:19 > 44:37 [D14 Rôle]

Des fois il a besoin éventuellement d'avoir des informations par rapport aux formations. On est là en appui pour tout ce qui concerne les ressources humaines. Je suis un peu en appui.

44:49 > 44:54 [C9 Responsable dém]

C'est grâce à lui vraiment que le projet vit sur le magasin.

44:54 > 45:07 [C8 Mise en œuvre dém]

C'est un convaincu qui a su s'entourer aussi d'un groupe de collaborateurs qui étaient aussi sensibilisés chacun à leur niveau à ce projet.

45:19 > 45:39 [TE6 contact rôle avec RH]

Moi j'ai pas forcément d'actions particulières si ce n'est s'il a un besoin lié aux ressources humaines. A ce moment-là, effectivement, bon s'il a besoin pour faire diffuser les informations sur les collaborateurs du magasin

46:24 > 46:30 [D13 Regard porté]

C'est un sujet essentiel pour le magasin aujourd'hui. De plus en plus.

46:36 > 46:46 [D13 Regard porté]

Au départ quand Laurent l'a lancé je pense que c'était innovant.

46:51 > 46:57 [D13 Regard porté]

C'est un sujet qui devient effectivement primordiale et essentiel pour l'entreprise.

47:17 > 47:32 [D13 Regard porté]

Ça a même certainement modifié notre façon de travailler, notre façon de faire du commerce, notre façon de fonctionner dans notre environnement.

50:10 > 50:31 [E20 Information actions et résu.]

A Auchan on a énormément de communication sur la gestion, sur l'humain. On a beaucoup de sujets à traiter. On a une richesse d'informations et c'est vrai c'est pas simple pour structurer pour rétrocéder l'essentiel à nos collaborateurs.

53:11 > 53:38 [TE 14 Pérennité de la démarche]

Mais peut-être qu'elle est (le futur porteur du projet) au sein du comité du développement durable et qu'il y a une personne qui pourra peut-être prendre le relai à condition d'avoir les aptitudes à donner du sens, à donner une vision de ce que l'on veut, d'organiser, de gérer, d'animer un groupe de progrès. C'est pas donné à tout le monde non plus.

53:39 > 54:05 [TE 14 Pérennité de la démarche]

Si on est amené à recruter un responsable d'exploitation technique magasin, le poste de Laurent, ça sera essentiel de recruter un candidat qui aura effectivement là une sensibilité développement durable.

54:18 > 54:31 [TE 14 Pérennité de la démarche]

Sur 300 collaborateurs, je pense que les gens, à titre personnel, sont de plus en plus sensibilisés et je pense que dans nos équipes on trouvera effectivement des relais.

54:31 > 55:07 [TE10 Suggestion d'actions]

Peut-être qu'il serait bien aujourd'hui de renouveler peut-être les équipes tous les trois ans ou cinq ans pour amener des idées nouvelles, pour apporter un regard nouveau sur...

[54:55]Peut-être en intégrer d'autres et conserver ceux qui sont présents et en intégrer un ou deux autres. Après il faut pas être trop nombreux sinon ça ne fonctionne pas.

55:16 > 55:25 [TE 14 Pérennité de la démarche]

Lancer un appel d'offres pour que les collaborateurs se positionnent

=====

M12 Chef de secteur non alimentaire

Nombre d'extraits : 38

Durée : 31 minutes

Taux de retranscription : 56,3 %

00:59 > 01:21 [A1 Fonction]

Manager des deux managers. Comme un chef de secteur classique dans le secteur du commerce. On encadre des managers qui eux-mêmes ont des équipes pour obtenir des résultats commerciaux et de gestion humaine. Secteur d'équipement et d'électro-ménager.

01:25 > 01:40 [A1 Fonction]

On vient de réduire. En tout on est 27 personnes et en termes d'encadrement 4 personnes disons.

01:59 > 02:21 [B4 Eco-sensibilité perso]

Oui, enfin je suis pas un accroc de l'environnement mais je suis sensibilisé à l'environnement. Je pense que l'avenir de notre planète n'est pas assuré. Le modèle économique qu'on a n'est pas nécessairement une grosse garantie de la pérennité de notre planète.

02:25 > 02:39 [B5 Actions personnelles]

C'est là où je dis que ma contribution reste modeste. Elle est sur le tri des déchets, des choses relativement banales. Pas de choses extraordinaires.

03:13 > 04:36 [B4 Eco-sensibilité perso]

Je pense que c'est beaucoup un problème de comportement individuel et collectif. Je pense que c'est pas quelque chose où il faut chercher des actions spectaculaires et grandioses. Je pense qu'on est plutôt dans un schéma de responsabilité collective et plutôt d'avoir des ambitions modestes mais de les assumer plutôt que d'avoir des espèces de grandes idées qui sont parfois, sur notre modèle économique d'ailleurs, être le plus riche, le plus fort, le plus beau. Je pense pas que le développement durable fonctionne avec ces mêmes valeurs.

[03:53] Le respect des autres c'est aussi être modeste par rapport aux autres, être modeste par rapport à la nature, c'est la respecter. C'est tenir compte des autres avant de tenir compte de soi-même.

[04:07] Quand on veut tenir compte que de soi on ne tient pas compte des autres, les autres ne comptent plus et la planète ne compte plus.

[04:16] Y'a une inversion des valeurs avec le développement durable où l'égo doit passer derrière le respect de la nature, le respect des autres. C'est un modèle de valeur qui est différent de ce qu'on peut vivre dans notre société actuelle.

04:48 > 04:58 [D18 Personnes travail int ext]

Tout ce qui est partenariat c'est très important.

05:39 > 05:53 [C6 Enjeux éco GD]

S'intégrer dans le tissu social et là encore c'est pareil non pas avec un égo et en voulant en tirer un bénéfice mais parce qu'on a une responsabilité vis à vis de ce tissu social et que si tout le monde est exemplaire on aura moins de souci.

06:03 > 06:08 [C6 Enjeux éco GD]

Sur tout ce qui est énergie je pense qu'il y a beaucoup de choses à faire.

06:10 > 06:22 [C7 Eco-démarche mag]

Y'a tout ce qui est tri des déchets, y'a aussi tout ce qui est économie d'énergie, réguler l'électricité, les économies d'eau.

06:22 > 06:35 [D13 Regard porté]

Sûrement qu'on est pas un magasin des plus jeunes de la société et par rapport à l'énergie solaire y'a encore beaucoup de chantiers qui pourraient être menés sur l'éclairage extérieur.

06:36 > 07:08 [C7 Eco-démarche mag]

Déjà on est un des magasins à avoir le premier un éclairage zénithal en 1984 par rapport à ce qui se faisait à l'époque où c'était des boîtes complètement fermées...

[06:53] Les arbres sur le parking, etc. Donc y'a ce côté respect de l'environnement...

07:20 > 07:57 [D15 Evolution travail]

Tout ce qui tri des déchets le secteur rentre dans la contribution générale. On a quand même pas mal d'emballages.

[07:33] Donc là le tri des déchets est fait. On a essayé de le faire entre les papiers et puis le non papier. Parce qu'on est très consommateur de papier sur notre secteur avec les bons de commande. Et puis des fois on a un outil informatique qui gaspille un peu de papier. On y est moins arrivé parce qu'on a eu du mal à identifier les poubelles entre papier et non papier. Donc là je suis pas sûr que l'on soit optimum.

07:57 > 08:07 [C9 Responsable dém]

J'ai une personne qui est très contributive dans ce secteur qui s'appelle Nathalie et qui est le bras droit de Laurent.

08:09 > 08:41 [D15 Evolution travail]

Après il y a tout ce qui récupération des cartouches d'encre avec des fortunes diverses tout ce qui est récupération des D3E, des vieux téléphones qui sont revendus. Il y a tout cet aspect récupération.

[08:28] GB : vous dites avec des fortunes diverses ?

- On peut avoir des sociétés qui fonctionnent qui sont un moment en liquidation avec des systèmes économiques pas très stables.

08:56 > 09:03 [D15 Evolution travail]

Y'a tout ce qui est consommation électrique comme les LED bon ça c'est plus une question d'évolution technologique des produits.

09:05 > 09:42 [C7 Eco-démarche mag]

Ca ça faisait partie aussi de notre politique d'afficher tout ce qui était les logos "oiseaux verts". Ça a vécu et pas vécu on peut pas dire que c'est très pérenne dans la manière de vivre.

[09:17] Normalement on avait au départ un affichage qu'on devait faire aux produits pour expliquer les avantages environnementaux de choisir tel ou tel produit. On peut pas dire qu'on est très stable dans notre politique. On est plutôt en retrait qu'en dynamique sur le sujet bien que y'ait des produits qui consomment moins d'énergie aujourd'hui.

09:48 > 10:42 [D15 Evolution travail]

Après on est pris dans la mondialisation, par contre. Tout le côté produits locaux est assez inexistant dans le secteur. On est très liés à la mondialisation et à la vente de produits qui viennent d'Asie. On vend un très grand nombre de produits asiatiques. Y'a Arcos une société française mais qui produit peu.

[10:20] De toute façon le modèle économique dans notre métier ça serait plutôt de créer en Europe et en Occident et de faire fabriquer dans les pays du tiers monde. Le modèle économique gagnant aujourd'hui c'est celui-là sur le plan économique je parle. D'un point de vue environnement on est pas du tout dans l'axe produit locaux.

10:51 > 11:08 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Dans le magasin en général je pense qu'il y a un respect de ces conditions de développement durable. Je pense qu'il y a une sensibilité au niveau de tous les employés.

11:09 > 11:22 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Après est-ce que les actions sont très grandes ça dépend des individus. On revient beaucoup aux individus.

[11:16] Globalement y'a une bonne réceptivité.

11:33 > 12:06 [F24 Apport particip. dém]

Nathalie elle a deux choses. Elle est venue dans le secteur aujourd'hui elle va progresser puisqu'elle est en train de devenir manager. Donc elle est un modèle en termes de management et d'implication.

[11:45] Et le fait qu'elle a ses valeurs très fort en elle fait que c'est un leader reconnu et ça donne du poids sur ces valeurs-là.

12:26 > 12:31 [D14 Rôle]

En termes de communication pure moi j'interviens relativement peu. Je communique relativement peu sur le sujet.

12:31 > 12:38 [E19 Actions sensibilisation]

Nathalie intervient régulièrement dans les réunions du secteur. Donc elle intervient et elle donne la minute verte.

12:44 > 14:29 [C12 Personnes externes]

Là où je joue le rôle plus leader par contre c'est dans le lien qu'on a avec l'IUT. Cela me paraît important d'être en lien avec les étudiants.

[13:01] On est nous un monde très stable. Nos employés sont là depuis longtemps. Moi je suis là depuis longtemps. On a un encadrement qui est assez périgourdin donc très stable. Et y'a besoin d'ouverture vers l'extérieur. C'est un monde qui est... A un moment si on réussit pas c'est à cause des autres et l'élément extérieur devient un peu la raison de notre échec. C'est important d'ouvrir les personnes vers le monde extérieur.

[13:32] En plus de ça la moyenne d'âge augmente. On a beaucoup de gens qui ont une cinquantaine d'années. Donc le fait d'être en partenariat avec l'IUT permet d'avoir des jeunes qui bougent, ça permet de garder une dynamique d'étudiants.

[14:01] Ca peut être des stages, des emplois saisonniers. Mais il faut aller les chercher. Parce que si on va pas les chercher ils vont pas venir instinctivement. Donc il faut le cultiver. Donc on fait des jobs dating ensemble.

15:12 > 16:22 [C7 Eco-démarche mag]

Il y a eu deux axes structurants. Le projet magasin au départ. L'ancien projet avait défini ce qu'on appelait l'axe environnemental. Y'avait quatre axes. D'habitude on travaille sur trois axes : chiffres, gestion et humain. On en ajouté un quatrième la dernière fois sur justement l'environnement et on a défini l'environnement et donc les actions qu'on peut avoir en termes d'environnement.

[15:52] Pour moi c'est quelque chose qui a structuré disons le discours. Et là on est en train de redéfinir le projet magasin et justement c'était la question de savoir si l'environnement devait être un axe seul ou s'il devait être dans la mouvance de l'humain voire de la gestion.

16:30 > 16:57 [E20 Information actions et résu.]

Je pense qu'on a une vue assez claire dessus. Déjà y'a des tas de documentation qui sont faites chaque année qui permet de recenser le territoire du développement durable et le type d'actions qui sont menées.

17:36 > 18:09 [E20 Information actions et résu.]

Y'a la feuille qui s'appelle l'Oiseau Vert, la newsletter.

[17:48] Y'a des interventions régulières en réunion tout magasin le matin à 08h45. On a eu encore la dernière fois le bilan annuel en matière de développement durable. Je pense qu'on est bien informé.

18:10 > 18:18 [E20 Information actions et résu.]

C'est pas tellement l'information qui manque. Ce qui manquerait c'est de projets ambitieux mais après c'est une question de coût.

18:26 > 18:47 [D13 Regard porté]

C'est peut-être l'action qui est souvent plus modeste que l'information. Sur le tri des déchets c'est bien mais une fois qu'on a trié nos déchets, on a trié nos déchets. Y'a peut-être plus à faire que de trier les déchets. Après ça peut-être des projets lourds financièrement.

18:55 > 19:36 [E21 Proposition suivi form.]

Non. Moi, Personnellement, non.

(GB) Est-ce que vous pensez que ça manque dans votre métier ?

[19:13] Ca peut l'être mais je pense qu'on fait encore un peu dans la communication. Peut-être que plus que la communication c'est des axes de travail qui est important. Il faut mobiliser les gens sur quelques chantiers. Y'en a eu, hein, quand on a fait les vides greniers pour le secours populaire

19:58 > 20:37 [TE3 Perception niveau d'implication et d'acceptation]

Il faut des gens qui ont envie de. Je pense qu'on peut former tous les gens de la terre après c'est ceux qui portent le projet. Il faut un cadre, être plus clair de ce qu'on considère comme rentrant dans le développement durable.

[20:18] Mais après ce qui est important c'est surtout les projets qui sont menés. C'est la somme des projets qui amène... En plus la société porte aussi le projet. On fait le jour des arbres, le green day. Y'a des actions.

20:39 > 21:10 [E19 Actions sensibilisation]

Le salon DD ça peut être aussi un moment fort qui est tourné vers les clients, ce qui est l'objectif.

[20:49] Après c'est pas tout le monde qui se mobilise pour ça. C'est vraiment le monde associatif. C'est vraiment des personnes qui portent ça.

[20:57] Y'a la bienveillance des autres mais peut-être aussi parfois la passivité des autres. Le monde est comme ça aussi on le refera pas.

21:36 > 21:38 [A3 Ancienneté magasin]

Depuis 1984

22:26 > 23:26 [TE8 Lien professionnel / personnel]

Après entre 1984 et 2010 le monde a beaucoup changé et aujourd'hui y'a plus d'inquiétude qu'à une époque.

[22:41] Les valeurs changent. Aujourd'hui le monde paraît moins pérenne. Des fois on a vraiment l'impression qu'on joue aux apprentis sorciers : l'épuisement des ressources

[22:53] Y'a aussi des notions qui apparaissent et qui n'existaient pas à l'époque et qui est la déconsommation. Est-ce que le développement durable va aussi dans un schéma de déconsommation. Aujourd'hui on peut aussi se poser la question, rien qu'à Auchan M c'est une question qu'on peut se poser. Est-ce que le développement durable n'amène pas une déconsommation, ce qui serait logique si on épuise les ressources.

[23:22] Y'a des questions qui peuvent mettre en cause notre modèle économique.

23:57 > 24:37 [TE2 Sensibilisation clients écoproduits]

Les gens se comportent un peu de deux manières. Ils sont ou consommateurs ou producteurs. Et des fois ils font pas trop le lien entre les deux. Pour leur pouvoir d'achat, ils vont acheter des produits asiatiques moins chers donc ils défendent leur pouvoir d'achat. Et c'est les mêmes derrière qui vont dire moi je veux du pouvoir d'achat mais je veux aussi qu'on protège mes emplois.

27:52 > 28:04 [F23 Objectifs perso / Fiche de poste]

Dans les attentes du métier ça ne figure pas. Ça pourrait figurer.

28:22 > 28:31 [E22 Démarche entretien]

C'est pas un sujet qu'on aborde.

28:43 > 29:35 [E22 Démarche entretien]

On recrute plus sur un profil que sur des compétences techniques.

[28:59] Ce qu'on cherche surtout c'est des personnes actives. Qui portent leur propre projet. Peu importe le projet l'important c'est d'avoir des gens actifs et construits.

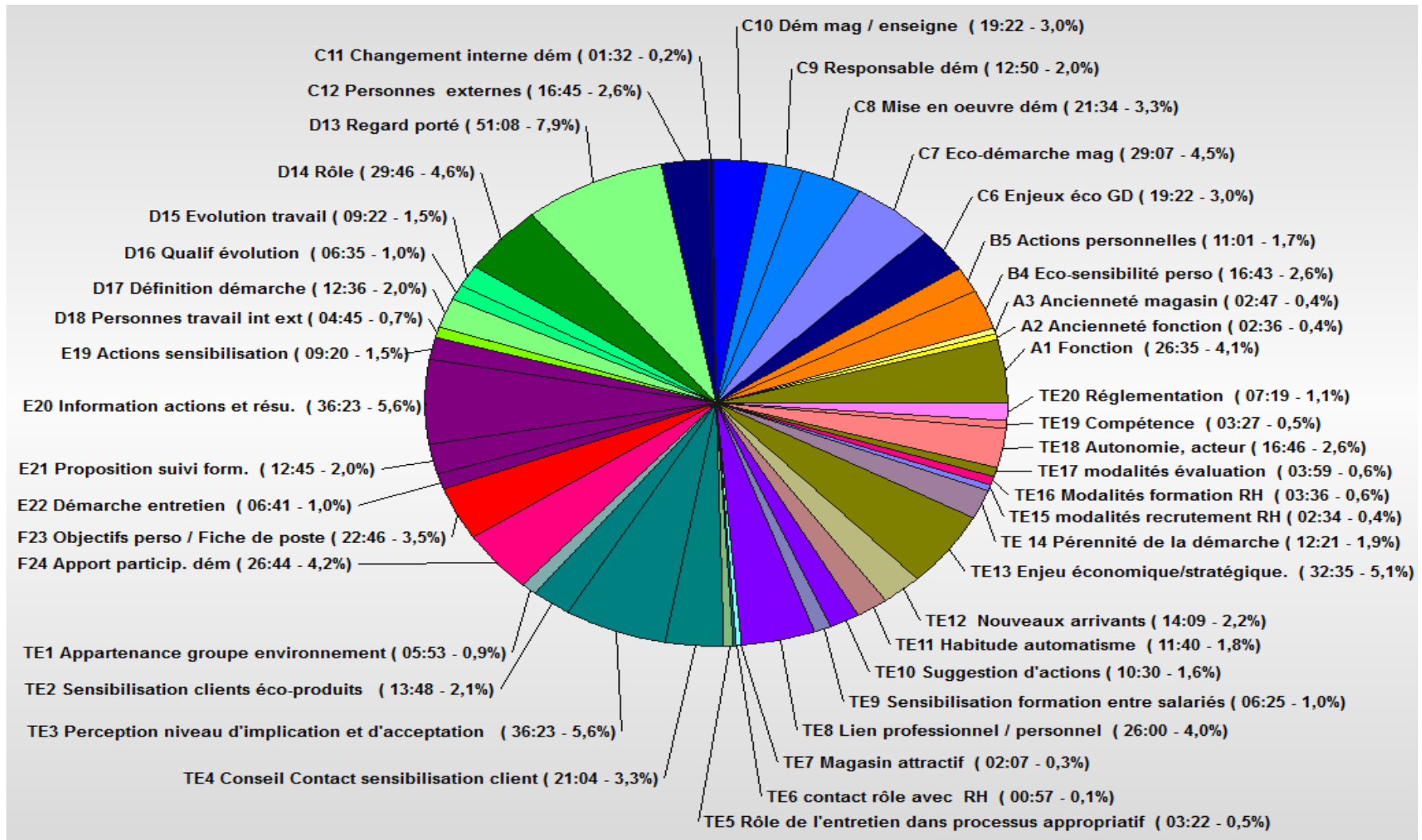
[29:15] Souvent on interroge plus souvent les gens sur leur comportement extra-professionnel pour savoir si ce sont des personnes actives, est-ce qu'elles sont positives ou critiques, ça c'est important.

30:21 > 30:44 [E22 Démarche entretien]

C'est un comportement qui peut très bien aller dans le développement durable : l'écoute des autres, le fait d'être en mode participatif plutôt qu'en mode directif.

ANNEXE 4.

Synthèse de l'analyse chronométrique par thématique



ANNEXE 5.

Verbatim relatifs à l'éco-sensibilité personnelle des répondants (B4)

B1	[15:45] « <i>J'ai pas plus de conviction que la normalité</i> » ; [16:01] « <i>à titre personnel à la maison j'ai trois enfants, j'ai pas envie de faire n'importe quoi</i> ». (16:37) « <i>J'ai pas ce côté militant personnel</i> » ;
B2	[05:10] « <i>Culturellement je ne suis pas un acteur du développement durable. Par contre j'essaie d'avoir un comportement de citoyen propre</i> ».
B3	[03:06] « <i>J'y suis sensibilisé et puis c'est vrai qu'on fait de plus en plus d'effort. Vis à vis des médias, on en parle de plus en plus</i> »
B4	[04:26] « <i>Oui ça m'intéresse</i> »
B5	[09:50] « <i>La démarche qu'on a entreprise en 2007 m'a sensibilisé</i> » ; [11:06] « <i>j'ai deux garçons qui ont huit ans. Si je fais pas le tri qui convient à la maison c'est eux qui m'interpellent fortement</i> ».
B6	[03:43] : « <i>oui</i> »
B7	[03:30] <i>Je me sens sensibilisé dans le sens où on a quand même avec Auchan beaucoup d'information avec ce domaine-là qu'on peut facilement reproduire ou répéter à la maison</i> » ; [03:44] « <i>j'ai trois enfants en bas âge et c'est vrai qu'aujourd'hui les habitudes que j'essaie de leur inculquer sur le tri des déchets, des choses toutes simples</i> »
B8	[06:48] « <i>Complètement</i> » ; [06:52] « <i>J'ai deux enfants. Ça me parle dans le fait qu'il va falloir leur laisser quelque chose derrière</i> » ; [07:34] « <i>Qu'on pense terrien</i> ».
B9	[02:21] « <i>Je me sens concerné</i> » ; [02:36] « <i>je vais faire quelques petites choses mais après je ne suis pas une militante</i> » ; [03:04] « <i>c'est quand même mieux pour l'avenir surtout</i> »
B10	[02:31] « <i>J'ai une fille de 14 ans. Je suis concernée. J'étais déjà concernée parce que mes parents étaient déjà dans cette chose-là. Pas de gaspillage</i> »
B11	[05 :25] « <i>J'ai une sensation tellement d'inertie à l'échelle mondiale de toute l'action humaine</i> » ; [06:10] « <i>C'est un sujet qui me tient à cœur</i> ».
B12	[02:53] « <i>Oui. Je pense que cela touche tout le monde. C'est à nous de faire le nécessaire</i> »

Magasin B

M1	[05:20] « <i>L'environnement il me tient à cœur par nature. J'habitais la campagne et j'étais sensible à la nature pour y avoir vécu</i> »
M2	[07:02] « <i>Je suis pas né forcément avec la sensibilité verte même si on va dire que je suis passionné de montagne et de nature forcément il y a un respect de l'environnement dans lequel on évolue</i> »
M3	[08:50] « <i>D'une manière naturelle puisque mon père est [...] a une sensibilité profonde. Donc effectivement il m'a inculqué ces valeurs-là</i> »
M4	[03:12] « <i>On est vraiment sensibilisés, en plus sur le magasin on nous en parle beaucoup. Je suis très sensibilisé.</i> »
M5	[05:17] « <i>Que ce soit au magasin ou personnellement l'écologie c'est une chose dont on parle beaucoup et c'est une chose qui est aussi importante. Pour la planète et plein de choses</i> »
M6	[03:05] « <i>Tout à fait concernée</i> » ; [31:37] « <i>Moi chez moi c'est automatique et pour mes enfants c'est pareil</i> » ; [32:55] « <i>Pour moi ça changera pas grand-chose mais au moins pour mes enfants qu'ils n'aient pas une planète qui ressemble à une déchetterie</i> »
M7	[04:25] « <i>Honnêtement ça me tient pas plus à cœur que ça</i> » ; [04:30] « <i>c'est une habitude qu'on nous a fait prendre par l'éducation etc. Le mitraillage télévisuel. C'est des trucs qui rentrent dans les habitudes et ça se fait automatiquement. mais après c'est vrai que je me suis pas intéressé plus que ça à ce sujet-là</i> »
M8	[03:00] « <i>Moi je trouve que c'est important de trier. J'vois la raison déjà que la terre est déjà assez polluée. Faut faire quelque chose</i> ».
M9	[05:19] « <i>C'est quelque chose qui me touche vraiment. C'est pour ça que je me suis permis de citer ma formation au départ. En étant agronome ça montre tout de suite l'intérêt que l'on porte à l'environnement</i> »
M10	[03:24] « <i>J'y suis sensible après [...] on va dire que je suis plutôt le mouvement plutôt que prendre vraiment les choses à bras le corps et être acteur</i> »
M11	[06:29] « <i>A titre personnel, effectivement</i> » ; [07:02] « <i>C'est nécessaire pour les générations futures</i> »
M12	[01:59] « <i>Oui, enfin je suis pas un accroc de l'environnement mais je suis sensibilisé à l'environnement. Je pense que l'avenir de notre planète n'est pas assuré</i> ».

Magasin M

ANNEXE 6.

Verbatim relatifs aux écogestes des répondants (Thématique B5)

B1	[16:48] « je fais attention à ce que les lumières soient éteintes »
B2	[05:55] « tri sélectif, pas jeter n'importe quoi dans la nature, des déchets, mais plutôt les ramener chez moi ou les jeter dans une poubelle »
B3	[03:41] « déjà les poubelles. Enfin, les déchets. Le tri des déchets. Voilà. Après tout ce qui est l'économie d'eau, d'électricité, de faire attention à tout cela »
B4	[04:37] « à la maison on trie nos déchets on fait attention à plein de choses »
B5	[09:50] « si je fais pas le tri qui convient à la maison c'est eux qui m'interpellent fortement ».
B6	[03:46] « tout un chacun le fait je l'espère mais je fais le tri des poubelles »
B7	[03:54] « l'économie d'eau, le tri des déchets, le recyclage de certains vêtements ; les dons des choses comme ça » ; [04:28] « une pompe à chaleur j'ai mis par exemple. C'est très bien parce que ça fait économiser de l'énergie a priori. Mais c'est un investissement lourd »
B8	[07:50] « moi j'ai des gestes tout bêtes à la maison. J'apprends à mes gosses on se lave les dents on laisse pas couler les robinets »
B9	[02:48] « du tri sélectif bien sûr [...] L'électricité quand il y a quelqu'un dans une pièce [...] On laisse pas couler l'eau » ; [03:04] « on a des panneaux photovoltaïques. Depuis un an et demi »
B10	[02:54] « on a amélioré le système du tri par rapport à la maison. Evidemment on a une poche de tri. Les ordures ménagères, le carton, le plastique, le verre »
B11	[05:14] « ce que je fais je traite mes déchets comme tout le monde, j'essaie d'avoir une attitude responsable »
B12	[03:08] « j'ai des mitigeurs pour limiter le débit d'eau. J'ai des ampoules basse consommation. On a le tri sélectif. On a le compost aussi »
M1	[07:05] « c'était des réflexes plutôt personnels, des réflexes respectueux avec les valeurs que j'avais apprises par mes parents » ; [07:15] « donc c'était plutôt quelque chose d'induit, sans me rendre compte, de ce que pouvait être l'environnement à proprement parler ».
M2	[07:02] « je suis pas né forcément avec la sensibilité verte même si on va dire que je suis passionné de montagne et de nature forcément il y a un respect de l'environnement dans lequel on évolue »
M3	[09:14] « éviter le moins possible de prendre la voiture. A Bordeaux j'ai toujours circulé en tram. Le tri des déchets je le fais depuis bon nombre d'années »
M4	[03:12] « déjà je fais le tri sélectif à la maison, j'ai un compost. Tous les produits que je peux composter, je les composte »
M5	[05:17] « tant qu'on peut faire quelque chose pour arranger et tout ça. Oui autant y contribuer »
M6	[03:08] « C'est des choses un peu bête. Ne pas laisser les appareils en veille, éteindre les lumières. Moi j'ai mis des mitigeurs partout, chasse d'eau, ampoules, volets mécaniques, pas de sèche - linge, véhicules moins polluants, tri des poubelles depuis le tout début, adoucisseur d'eau »
M7	[04:53] « le tri parce que j'ai des trucs à disposition. Ca été instauré dans les habitudes »
M8	[03:49] « moi je trie tout. Je vais au moins quatre fois par semaine à la déchetterie. Je trie vachement. Je jette pas n'importe quoi »
M9	[07:05] « à la maison on trie tout. On a le compost. Dès qu'on peut réutiliser des choses on le fait. Quand on choisit des produits on choisit par forcément celui qui a le plus d'emballage » ; [07:22] « on met des noix dans la machine à laver pour utiliser moins de lessive. Y'a plein de choses qui sont devenues naturelles, qui sont devenues automatiques »
M10	[03:45] « respect du tri des déchets, aller à la décharge, jeter telle ou telle chose, être vigilant à ce que les gens jettent sur le bas-côté de la route »
M11	[06:53] « on est sensibilisé au tri des déchets, on est sensibilisé à la bonne alimentation à titre personnel »
M12	[02:25] « c'est là où je dis que ma contribution reste modeste. Elle est sur le tri des déchets, des choses relativement banales. Pas de choses extraordinaires »

ANNEXE 7.

Actions environnementales des magasins (Thématique C7)

B1	[50:40] « <i>Enormément de choses qui ont été faites quand même. Y'a des salons qui ont été fait pour les clients en interne, des conférences, des affiches, un tableau, des poubelles de tri, tout ça</i> »
B2	[06:41] « <i>On est amené à gérer un certain nombre de déchets de par l'activité</i> »
B3	[04:41] « <i>Je trouve maintenant mais ça fait peut-être trois ans on est sensibilisé déjà au tri des déchets et après tout ce qui électricité</i> » [05:00] ; « <i>Tous les robinets qui sont avec des réducteurs d'eau. Donc c'est vrai qu'il y a plein de petites choses comme ça qui font que le magasin est sensibilisé</i> » ; [13:50]
B4	[13:41] « <i>Je sais que les bouchers font attention à la viande. Maintenant ils trient</i> » ; [13:47] « <i>J'ai eu l'occasion de passer par la réserve des fruits et légumes. Ben tout ce qui est casse, c'est fruits et légumes et frais, les yaourts vont être séparés des fruits qui peuvent être au compost</i> » ;
B5	[29:40] « <i>Avec un concept qu'on va faire en local et on va y intégrer nos fruits et légumes bio dans l'univers bio qu'on va faire. Et on va faire du « fruits et légumes » non pas emballés mais vrac</i> »
B6	[04:19] « <i>Y'a des poubelles de tri qui sont installées</i> » ; [14:19]
B7	[23:43] « <i>Après y'a eu des démarches aussi sur les éditions automatiques, sur le papier</i> » ; [33:17] « <i>Y'a la benne à compost</i> » ; [33:38] « <i>Les palettes perdues [...] là y'a un mec qui les récupère</i> ».
B8	[13:24] « <i>On récupère le bois, le fer, la ferraille. On essaie de trier le mieux possible</i> ».
B9	[05:12] « <i>[...] Ils disaient que nous on a le tri sélectif dans la salle (de pause). On a des économiseurs d'eau eux ils le font pas non plus</i> » ; [06:05] « <i>Bon on a entendu parler en réunion des économies sur l'électricité. Notre consommation avait carrément diminué par rapport à une autre année</i> ».
B10	[07:57 > 08:02] « <i>Le rayon bio aussi il s'est agrandi</i> » ; [20:35] « <i>Je sais puisque Jean-Baptiste nous a dit les chiffres du carton et des plastiques</i> » ; [26:51] « <i>Par rapport aux lumières ça été bien aussi</i> ».
B11	[14:18] « <i>Je sais que mes collègues faisaient du co-voiturage</i> » ; [16:02] « <i>Le tri des déchets, oui</i> »
B12	[03:53] « <i>Sur certains points on est bien ; au niveau du tri ; de la benne à carton ; de la benne tout venant : du compost avec les fruits et les légumes : les rideaux sur les rayons frais qui permettent de garder l'énergie</i> » ; [05:10] « <i>[...] Après on a le tri au niveau des ampoules. Les gens peuvent rapporter leurs ampoules, leurs piles, leurs cartouches, etc</i> »
M1	[19:15] « <i>y'a deux points forts qui sont suivis aujourd'hui, c'est la gestion des déchets et [...] de l'énergie</i> »
M2	[31:33] « <i>on doit avoir des actions à orientation déchets, énergie, communication qu'elle soit interne ou externe et des démarches environnementales : c'est le salon DD, les relations avec le monde associatif, les démarches fournisseurs locaux</i> »
M3	[13:38] « <i>L'un des grands objectifs de F. (directeur) c'est de revendiquer publiquement nos relations avec nos fournisseurs locaux</i> » ; [26:20] « <i>A l'échelle locale, Auchan fait beaucoup. Fait beaucoup en termes de transport, en termes de réduction d'énergie, de consommation d'eau</i> »
M4	[04:12] « <i>Au début on triait pas : c'était tout dans les bennes, le plastique le carton, les liens tout partait à la benne : et maintenant c'est tout trié. Ça c'est fait progressivement depuis plus de cinq ans bien plus</i> »
M5	[17:54] « <i>On a la poubelle récup de verre, récup de papier, récup de plastique bon après on a les DIB</i> »
M6	[06 :53] « <i>on a des informations très régulièrement sur tout ce qui est environnement. Dans les couloirs il y a des grandes affiches [...] Au niveau des parkings y'a des poubelles partout</i> »
M7	[07 :16] « <i>Dans mon rayon on fait tout ce qui est poubelle</i> » ; [08:12] « <i>Au fur et à mesure y'a des produits qui passent label écologique</i> » ;
M8	[05:16] « <i>On trie. Je pense qu'on est déjà pas mal. Cartons, polystyrènes, plastiques, y'a de tout</i> » ; [06:44] « <i>En économie d'énergie comme disait Laurent. Lumières. Y'a un peu tout ça</i> » ; [13:57] « <i>J'parlais du bar sauvage qui se reproduit de décembre à mars</i> »
M9	[40:10] « <i>A partir du moment où on a mis en place des bennes mobiles dans le magasin et c'est un petit train logistique qui ramène tout derrière et qui jette tout on a gagné du temps</i> »
M10	[05:34] « <i>Le niveau technologique est tel que quasiment tous les déchets sont presque tous revalorisables</i> ».
M11	[09:40] « <i>Le salon du développement durable n'existait pas avant. Il a été mis en place et il prend de plus en plus d'ampleur, de plus en plus de partenaires sont intéressés</i> » ;
M12	[06:10] « <i>Y'a tout ce qui est tri des déchets, y'a aussi tout ce qui est économie d'énergie, réguler l'électricité, les économies d'eau</i> » ;

ANNEXE 8.

Enjeux environnementaux de la grande distribution les plus cités (Nombre d'occurrences)

Enjeu environnemental	Mots / Lemmes associés	Nombre d'occurrences / Mot	Nombre d'occurrence / Enjeu
VALORISATION DES DECHETS	tri+ ³⁴³	203	851
	déchet+	140	
	poubelle+	75	
	carton+	55	
	recyclage+	48	
	papier+	47	
	jeter+	44	
	plastique+	40	
	benne+	38	
	emballage+	24	
	compost+	18	
	récup+	18	
	sac+	14	
	glace	11	
	séparer+	9	
	sélectif	7	
	DIB	6	
	bac+	6	
	verre	6	
	contenair	5	
	palette+	5	
	polystyrène+	5	
	gobelet+	4	
	valoriser+	4	
	Bouteille	3	
	cartouche encre+	3	
	réutiliser	3	
	suremballages	2	
	revalorisation	2	
	ordures	1	
ramassage	1		
tout-venant	1		
impressions	1		
packaging	1		
prospectus	1		

³⁴³ Chaque mot associé au signe « + » désigne un groupe de mots ayant été lemmatisés et regroupés.

Enjeu environnemental	Mots / Lemmes associés	Nombre d'occurrences / Mot	Nombre d'occurrence / Enjeu
MAITRISE DES CONSOMMATIONS D'ENERGIE ET D'EAU	énergie+	43	239 (dont énergie = 204 ; eau = 35)
	lumière+	28	
	éteindre+	27	
	eau+	24	
	électrique+	21	
	panneaux	15	
	éclairage+	11	
	rideau froid+	10	
	ampoule+	8	
	robinet+	8	
	allumer+	7	
	frigorifique+	5	
	solaire+	5	
	gaz	4	
	consommations	4	
	clim	3	
	néons	3	
	photovoltaïque+	3	
	économiseurs	2	
	chauffage	2	
	réducteurs	2	
kilowatt-heure	1		
interrupteurs	1		
zénithal	1		
pluviales	1		
ECO-PRODUITS	local+	52	120
	bio+	38	
	fournisseurs+	21	
	agriculture raisonnée	3	
	label+	3	
	équitable	2	
	éco-labellisé	1	
TRANSPORT PRODUITS	pollution+	18	38
	Train	9	
	transport+	6	
	livraison	3	
	diésel	1	
	essence	1	
DEPLACEMENTS CLIENTS	parking+	6	18
	déplacement+	6	
	véhicule+	6	

ANNEXE 9.

Verbatim associés à la thématique C8 (par magasin)

B1	[29:02] « Au niveau de l'encadrement tous les secteurs sont représentés. Et après au niveau des collaborateurs, là c'est au volontariat. Et c'est là où il faut faire le noyau. C'est le plus intéressant ».
B2	[16:50] « Aujourd'hui, on est au stade où chacun des patrons de secteur, aidé des managers, doit décliner ce projet au niveau des rayons, avec les collaborateurs, pour justement orienter par des actions, ces ambitions » : [29:16] « Il a été proposé et offert aux chefs de projet une grande liberté, c'est de s'appuyer sur les forces qu'ils souhaitent »
B3	[10:16] « Ils nous en parlent pas trop, le chef de secteur et le chef de rayon » ; [16:35] « Y'a le groupe environnement avec Jean-Baptiste mais moi j'en fais pas partie. Ils avaient je sais pas s'ils le font toujours une réunion une fois par mois ou par semaine. je pense qu'ils le font toujours vu qu'on a des retours »
B4	[06:55] « Je ne sais plus exactement comment ça s'appelait ce que Jean-Baptiste a mis en place. Une commission avec plusieurs employés » ; [09:23] « Je pourrais dire qu'on pourrait tous l'être »
B5	[19:18] « Ça a été audacieux, quand même. 2007-2010, lancement d'un mode de fonctionnement sur le magasin très participatif où chaque patron de rayon se devait de monter une opération environnementale qu'on avait expliqué. Puis création d'un groupe transverse qu'on avait appelé composé d'un certain nombre de collaborateurs, de cadres [...] » ; [26:05] « C'est pas un dossier d'un homme, c'est le dossier de nous tous. C'est pour ça qu'on a fait des formations, des sensibilisations à l'encadrement et aux collaborateurs »
B6	[09:59] « Je savais qu'il y'avait bien un comité environnement je ne sais plus très bien son titre » ; [26:40] « Pour moi je te dis je suis pas porteur en titre de ce groupe. J'ai certaines idées mais ensuite pour moi il faudrait qu'il y ait un chef de secteur qui en fasse partie, c'est le cas, normalement. Pour moi c'est ce chef de secteur ensuite qui doit retransmettre les informations à son niveau de chef de secteur pour qu'il y ait une descente d'information » ; [27:10] « Il peut y avoir déperdition »
B7	[04:54] « Et d'ailleurs à l'époque où on a lancé ces groupes de travail c'est celui qui a tenu le plus longtemps et qui perdure toujours à des fréquences un peu moindre » ; [26:53] « Qu' a été utile, qu'est encore utile à mon avis, sauf que il faut pas... Tu vois ils ont eu raison. Le groupe existe toujours seulement ils font des réunions moins souvent. »
B8	[18 :34] « Y'a Jean-Baptiste et puis sa petite équipe. Ils essaient de trouver des idées et de faire des réunions là-dessus. C'est sympa »
B9	[06:43] « Entendu parlé oui, mais.. » ; [07:06] « On sait qu'ils existent. On sait qu'ils sont là (rire). Qu'ils font des choses, qu'ils font des choses, voilà... »
B10	[16:31] « C'est Fred notre hôte de zone qui est là sur la ligne de caisse. Qui fait partie du [groupe environnement] » ; [37:37] « Moi j'en parle avec Fred mais le groupe je le connais pas trop. Je sais pas quand il se rencontre »
B11	[14 :45] « Là c'est la conjoncture qui est un peu particulière : je rentre de congés maternité et je devais co-animer le groupe transverse avec Jean-Baptiste mais je suis rentré depuis trois semaines et donc là je suis larguée »
B12	[07:47] « Je sais pas si actuellement cela existe encore mais il y avait un groupe transverse qui s'occupait de tout ce qui était environnemental sur le magasin »

Verbatim (Magasin B)

M1	[33:30] « Une réelle opportunité de démarrer l'aventure en montant un comité environnement, ça fera six ans à la fin de l'année [...] »
M2	[36:54] « Aujourd'hui y'en a qui n'est pas représenté ce sont les métiers de bouche. Mais ceci dit tant pis. Je préfère me passer d'une personne des métiers de bouche plutôt que d'avoir une personne qui est obligée de venir et qui s'intéresse pas au sujet, qui pourrait pas se l'approprier » ; [36:59] « Globalement oui : on essaie de le construire comme cela : un représentant par domaine d'activité chargé de redescendre l'information sur son périmètre : c'est lui l'interlocuteur privilégié »
M3	[18:23] « On a un comité environnemental dont l'organigramme est affiché en entrée magasin »
M4	[07:57] « Je sais qu'il y a un comité environnement. Je sais que Laurent (RETM) en fait partie je pense que c'est lui qui chapeaute un peu le tout [...] qui a mis ça en place sur le magasin »
M5	[09:35] « Y'a un groupe. Je pense que c'est Laurent qui chapeaute tout ça. Et après y'a des personnes de plusieurs secteurs dans le groupe de l'environnement »
M6	[13 :59] « Je sais qui est Nathalie, qui est Laurent. Je sais qu'ils s'occupent de ce groupe-là dans l'établissement »
M7	[14:31] « Dans le groupe y'a au moins une personne de chaque secteur ou rayon des fois. C'est vrai que vu que le groupe peut pas nous faire des compte-rendus sur ce qui se passe, c'est la personne référente qu'on va voir si on a des questions et qui nous transmet des infos »
M8	[10:26] « Je sais qu'y'a un comité environnement mais j'ai pas eu le temps de savoir qui c'était »
M9	[14:19] « En interne on a le comité environnement qui est chargé de mettre en œuvre toutes les décisions qui sont prises et puis de réfléchir à de nouvelles stratégies » ; [31:08] « non du tout. On a un relai secteur qui fait partie du groupe environnement mais je veux dire le relai qu'il nous fait il est très sommaire et consiste grosso modo uniquement dans la distribution des courriers »
M10	[10:41] « Quand je vais caller une réunion de secteur, je vais demander soit à un membre du groupe, soit à Laurent lui-même pour qu'il intervienne, en tout cas quelqu'un membre du comité développement durable, d'intervenir pour montrer la démarche et accompagner la remise du rapport »
M11	[01:31] « Quand on parle d'appropriation de projet et de porter un projet il faut un homme qui ait envie de porter ce projet et une volonté de le faire avancer, de le faire évoluer » ; [01:44] « C'est vrai qu'on a vécu sur le magasin avec Laurent qui est véritablement le porteur de projet depuis très longtemps et qui a créé un comité et qui fit vivre ce projet et prend en charge des nouvelles activités en lien avec le développement durable » ; [16 :11] « Chacun est autonome dans la mise en œuvre de son projet, dans les moyens qu'il se donne pour communiquer dessus »
M12	[07 :57] « J'ai une personne qui est très contributive dans ce secteur qui s'appelle Nathalie et qui est le bras droit de Laurent »

Verbatim (Magasin M)

ANNEXE 10.

Identification du RETM comme l'animateur de la démarche (Thématique C9)

B1	[25:21] « <i>Beaucoup de responsables exploitation sont porteurs du développement durable</i> »
B2	[55:39] « <i>Et [B1] qui est le papa du projet et le père en tant que conducteur</i> »
B3	[08:22] « <i>La personne qui pilote le tout c'est Jean-Baptiste</i> »
B4	[09:26] « <i>Forcément y'a des leaders qui doivent nous pousser à continuer à l'être. [B1] bien sûr</i> »
B5	[25:35] « <i>Le pilote, il est assez simple, il est [B1]</i> »
B6	[19:35] « <i>Ça me paraissait quasiment logique que ce soit le personnage central de ce groupe</i> »
B7	[26:29] « <i>A partir du moment où il y a une démarche environnementale c'est quand même lui qu'est le plus grand savoir, la clé</i> »
B8	[18:08] « <i>Ça sert à ça que [B1] il fait des réunions : il implique des personnes. il fait du coaching pour apprendre les gens</i> »
B9	[06:30] « <i>Je crois qu'il y a [B1] mais autrement je sais pas trop. Si j'avais une question à poser je sais que j'irais vers lui mais autrement</i> »
B10	[14:25] « <i>Y'a [B1]</i> »
B11	[34:13] « <i>C'est l'homme vert du magasin</i> » : [34:36] « <i>Il est identifié et on le regarde comme... On sait qu'il existe et c'est bien de matérialiser une démarche sur quelqu'un, je trouve que ça aide</i> »
B12	[07:47] « <i>Je sais qu'il y a le responsable technique qui s'occupe de tout cela</i> »
M1	[35 :36] « <i>aujourd'hui on échange, je lui propose des idées, les avancés, les objectifs qu'on peut se fixer sur une année, en général c'est moi qui propose</i> »
M2	[44:23] « <i>C'est le responsable technique du magasin [...]</i> »
M3	[18:31] « <i>Avec [M2] et [M1] à leur tête</i> »
M4	[07:57] « <i>Je sais que [M1] en fait partie je pense que c'est lui qui chapeaute un peu le tout</i> »
M5	[09:35] « <i>Y'a un groupe. Je pense que c'est [M1] qui chapeaute tout ça</i> »
M6	[13:59] « <i>Pour moi c'est et [M1]</i> »
M7	[13:25] « <i>C'est [M1] qui pilote toutes les actions et qui chapeaute un peu tout ça</i> ».
M8	[10:08] « <i>Je sais le principal, je sais que c'est [M1] qui s'en occupe</i> »
M9	[44:49] « <i>C'est grâce à lui vraiment que le projet vit sur le magasin</i> »
M10	[14:41] « <i>C'est sûr qu'à l'initiative de tout cela c'est [M1]</i> »
M11	[44:09] « <i>Aujourd'hui c'est [M1] qui est le porteur de ce projet-là</i> ».
M12	[07:57] « <i>J'ai une personne qui est très contributive dans ce secteur qui s'appelle [N] et qui est le bras droit de [M1]</i> ».

ANNEXE 11.

Verbatim illustrant la possibilité de soumettre des pistes d'actions

B3	[20:39] « même si on a des idées, oui tout à fait... [B1] le dit régulièrement que si on a des idées faut pas hésiter à lui dire ou à dire à ceux qui font partie du groupe » ;
B4	[28:30] « on peut dire ce qu'on pense. Si ça reste constructif. Moi en tout cas je me gêne pas pour le faire et je pense que c'est bien perçu ; [29:17] parce que les gens sont attentifs ici. Les personnes sont capables d'entendre ce qu'on a à dire. Je les trouve disponibles » ;
B7	[30:31] « y'a un truc qui est assez formidable ici : t'es une voix. Si tu veux parler d'un truc tu peux en parler : alors à ton hiérarchique, à quelqu'un que tu rencontres en salle de pause... A [B1] parce qu'il est vachement ouvert. T'as une idée tu peux en parler. A partir du moment où tu peux en parler et que tu es écouté, ça peut être quelque chose qui va être mis en place après » ;
B8	[22:04] « On t'écoute mais après y'a la faisabilité. Tu peux pas demander des trucs fous. Faut être raisonnable »
B9	[11:59] « ils nous tiennent au courant de ce qui est fait et que si on a des idées on est les bienvenus »
M1	[28:28] « une des opportunités chez Auchan c'est de pouvoir construire et bâtir un projet. Un projet qui peut être personnel, enfin des convictions fortes personnelles et de pouvoir le réaliser dans l'entreprise » [52:47] « c'est montant descendant »
M6	[15:46] « si on avait des petites choses à ajouter, y'avait pas de souci, il fallait aller les voir, ils étaient ouverts »
M7	[20:39] « Si on a l'envie sur le magasin tout est accepté. C'est pas fermé. C'est pas parce que on fait pas partie du comité qu'on a pas le droit de s'exprimer. Je pense que [M1] à ce sujet est assez ouvert donc il est capable d'entendre toutes les propositions ou autre »
M10	[19:13] « On dit pas : tiens ça serait bien de faire telle ou telle chose. On se réunit on a une problématique, quelle solution tu proposes, quelle solution tu as à apporter. C'est le collaborateur qui a proposé la solution, après pour la mettre en application vu que c'est lui qui l'a portée c'est beaucoup plus puissant ».

ANNEXE 12.

Synthèses des thématiques A1-F24 par séquence

Analyse des thématiques de la séquence A

Thématiques	Analyse des résultats
A1. Fonction	Seuls les responsables techniques des magasins mentionnent l'enjeu environnemental comme partie prenante de leur fonction. Cet enjeu est abordé sous un angle strictement technique et règlementaire.
A2. Ancienneté Fonction A3. Ancienneté Magasin	Quatre catégories de répondants ont été identifiées : (1) ancienneté métier / arrivée antérieure au GE ; (2) ancienneté métier / arrivée postérieure au GE ; (3) prise de fonction récente / arrivée antérieure au GE ; (4) prise de fonction récente / arrivée postérieure au GE.

Analyse des thématiques de la séquence B

Thématiques	Analyse des résultats
B4. Eco-sensibilité perso	23 des 24 répondants expriment une sensibilité à l'égard de l'enjeu environnemental, sous la forme d'une responsabilité a-temporelle et a-spatiale. Cette sensibilité ne se traduit pas en termes de militantisme.
B5. Actions personnelles	Le tri des déchets est l'action personnelle la plus fréquemment citée par les répondants (19 occurrences) devant les économies d'eau (6 occurrences) et d'énergie (5 occurrences)

Analyse des thématiques de la séquence C

Thématiques	Analyse des résultats
C6. Enjeux éco GD	Les enjeux environnementaux à l'échelle du secteur ne sont que partiellement appréhendés par les répondants. La catégorie d'enjeu « site » est la plus largement citée (déchets, énergie)
C7. Eco-démarche mag	Les actions orientées « site » (déchets, énergie) mises en œuvre dans les magasins sont les plus citées. La majorité des répondants a une vision partielle et archipélagique de la démarche (assimilée à un catalogue d'actions).
C8. Mise en œuvre dém	Le groupe environnement est reconnu comme le dispositif opérationnel de la démarche. Le rôle de ses membres consiste essentiellement à relayer l'information et à mettre en œuvre les actions. Le groupe environnement du magasin B, structuré selon les principes de représentativité et de volontariat, est marqué par une dynamique d'essoufflement. Celui du magasin M est dans une dynamique opposée : il repose sur des principes assumés de volontariat et de sélectivité.
C9. Responsable dém	La démarche environnementale est incarnée par le RETM. Au sein du magasin B, le pilotage et l'animation de la démarche relèvent presque exclusivement du RETM. Au sein du magasin M, un partage des rôles entre le RETM, la co-animatrice du groupe et le directeur du magasin est identifié.
C10. Dém mag / enseigne	La relation magasin-enseigne est perçue comme simultanément décentralisée et centralisée. Si elle promeut l'initiative locale et l'échange de bonnes pratiques entre magasins, elle peut être contraignante s'agissant du référencement de certains produits. Pour le magasin B, le poids de l'enseigne est important car celle-ci joue un rôle d'aiguillon et de soutien communicationnel. Pour le magasin M, le rôle de l'enseigne consiste d'abord à arbitrer la compétition environnementale entre magasins.
C12. Personnes externes	Il existe, à l'échelle des deux magasins, une prise de conscience quant à l'opportunité de développer des collaborations externes. Pour le magasin B, cette ouverture à l'extérieur est restreinte et assimilable à une dépendance. Pour le magasin M, les collaborations externes sont nombreuses et variées et s'inscrivent dans une stratégie d'ancrage territorial.

Analyse des thématiques de la séquence D

Thématiques	Analyse des résultats
D13. Regard porté	A l'échelle des deux magasins, la démarche est jugée positivement par la majorité des répondants. Au sein du magasin B, cette évaluation est nuancée par une critique portant sur l'essoufflement de la démarche. Cette notion de perte de vitesse n'est pas associée à la démarche du magasin M. Celle-ci est d'abord envisagée sous un angle volontariste et constructif.
D14. Rôle	Le niveau de contribution des managers à la démarche environnementale varie selon les magasins. Il peut être qualifié de : restreint quand la contribution consiste surtout à veiller au respect des consignes environnementales (Magasin B) ; d'élargi quand la contribution vise aussi à sensibiliser les salariés (Magasin M). Pour les deux magasins, la contribution des DRH à la démarche est difficilement mesurable. Quel que soit le magasin, la contribution du personnel non encadrant revêt une double forme : l'application des consignes (tri des déchets, économies d'énergie) et, de façon plus marginale, la sensibilisation des nouveaux salariés.
D15. Evolution travail D16. Qualif évolution	Pour la majorité des répondants, la démarche environnementale n'est pas vécue comme une contrainte dans leur métier. Les réticences exprimées portent sur la surcharge de temps mais également sur le risque de dispersion et de lourdeur. Elles sont principalement émises par des répondants du magasin B (dont le RETM).
D17. Définition démarche	Pour la majorité des répondants, il existe à l'échelle des deux magasins un dispositif de concertation favorisant l'initiative et permettant de contribuer à la démarche environnementale. Les réticences exprimées portent sur la fréquence de cette concertation et le manque de collégialité dans la prise de décision.
D18. Personnes travail int ext	Dans le cadre de la démarche environnementale, la majorité des répondants considère que la relation de travail ne noue d'abord avec l'animateur de la démarche, sans passer par le supérieur hiérarchique. Cette relation est le plus souvent informelle.

Analyse des thématiques de la séquence E

E19. Actions sensibilisation	Si des dispositifs de sensibilisation sont déployés, ils apparaissent souvent comme confidentiels et peu impactant aux yeux des répondants. Selon ces derniers, ce constat est lié à un manque de communication en interne.
E20. Informations actions et résu	Trois principaux dispositifs sont recensés : réunions « tout magasin » et newsletter (14 occurrences chacun) ; tableau d'affichage (8 occurrences). Le rapport développement durable reste confidentiel (2 occurrences). Pour quatre répondants (deux dans chaque magasin), il existe un risque de surinformation environnementale. Cinq répondants du magasin M déplorent le fait que l'information est peu relayée lors des réunions « secteur » ou « rayon », traduisant ainsi une forte attente en la matière. Ce constat de sous-information est moins perceptible au sein du magasin B (2 occurrences)
E21. Proposition suivi form	Les magasins proposent deux dispositifs de formation environnementale : (1) durant leur période d'intégration dans l'entreprise (théoriquement obligatoires) ; (2) <i>via</i> des modules express d'autoformation en ligne (facultatifs). Ces dispositifs souffrent d'un manque de visibilité en interne, surtout au sein du magasin B. Les répondants contestent leur utilité et/ou n'ont pas souvenir de les avoir suivi (surtout s'agissant du dispositif obligatoire).
E22. Démarche entretien	La démarche environnementale n'est pas présentée aux candidats lors de du processus de recrutement. Ce dernier a pour objectif de vérifier l'adéquation d'un profil (en termes de savoir-faire et de savoir-être) avec une fiche de poste. La « découverte » de l'engagement environnemental des magasins intervient le plus souvent après la signature du contrat.

Analyse des thématiques de la séquence F

F23. Objectifs ind / fiche de poste	La majorité des répondants du magasin B jugent que leur participation à la démarche environnementale n'est ni formalisée ni évaluée. Ils souhaitent que celle-ci soit contractualisée dans leur fiche de poste. Pour les répondants du magasin M, la participation à la démarche n'est pas prise en compte de façon explicite dans la fiche de poste (à l'exception du RETM et des salariés des métiers de bouche). Pour autant, elle est perçue comme une norme implicite puisqu'elle répond de facto à des objectifs mesurables (taux de tri) et peut favoriser une évolution de carrière ou une augmentation de salaire.
F24. Apport particip dém	Au sein du Magasin B, l'apport de la démarche est exprimé : en termes d'intéressement financier via la prime de progrès (six occurrences) ; en termes de fierté (quatre occurrences). L'idée d'une prime dédiée à l'environnement suscite peu d'adhésion. Au sein du magasin M, l'apport est d'abord exprimé en termes de reconnaissance professionnelle, de fierté, de sens et d'intérêt collectif (cinq répondants). La prime de progrès n'est citée que par deux répondants. A l'échelle des deux magasins, l'animateur de la démarche (RETM) est le répondant qui en tire le plus de bénéfices.

ANNEXE 13.

Synthèses des thématiques émergentes (TE)

Méta-thématique « Modalités RH (recrutement, formation, évaluation) »

Thématiques émergentes	Analyse des résultats
TE15 (Modalités recrutement RH)	Le processus de recrutement varie selon la nature du contrat (CDD ou CDI) et le niveau de responsabilité de la fonction (cadre ou employé). L'enjeu environnemental n'est pas abordé durant les entretiens de sélection.
TE16 (Modalités formation RH) et TE17 (Modalités évaluation)	Les processus de formation et d'évaluation des salariés participent du phénomène de « centralisation-décentralisation » mis en évidence lors de la thématique C10 : le plan de formation est à la fois défini par l'enseigne et le responsable RH du magasin. Le dispositif d'évaluation des salariés est négocié au plan national mais autorise des aménagements en fonction du contexte et des spécificités locales.

Méta-thématique « Dimension économique, stratégique et sociale de la démarche »

Thématiques émergentes	Analyse des résultats
TE13 (Enjeu économique/social)	Le lien entre enjeux environnemental et économique est cité par 15 répondants sur 24, notamment en termes de stratégie et d'image (attractivité des clients, relation avec les collectivités, non-désavantage concurrentiel). Quand il est cité (4 occurrences) l'enjeu social est différemment perçu selon les magasins. Pour le magasin B, il est associé au coût des ressources humaines nécessaires au déploiement de la démarche. Pour le magasin M, il reflète d'abord une vision élargie et « développement durable » de l'écostratégie.
TE20 (Réglementation)	Le secteur de la grande distribution est fortement contraint d'un point de vue environnemental. Au sein du magasin B, cette contrainte règlementaire est perçue comme une règle imposée qui doit être strictement suivie. Au sein du magasin M, elle est envisagée dans sa dimension stratégique et constitue un facteur clé de succès et de pérennité du magasin : elle est donc traitée de façon proactive.

Méta-thématique « Niveau et nature de l'engagement des salariés »

Thématiques émergentes	Analyse des résultats
TE3 (Perception niveau d'implication et d'acceptation)	A l'échelle des deux magasins, la majorité des répondants considère que les salariés sont globalement impliqués dans la démarche. Ce niveau d'implication est nuancé par le fait que des noyaux de résistance subsistent. Au sein du magasin B, les convictions et/ou l'engagement des managers sont remis en cause. Cette critique n'est pas exprimée par les répondants du magasin M.
TE8 (Lien professionnel / personnel)	A l'échelle des deux magasins, la moitié des répondants justifient leur implication dans la démarche par le fait que l'enjeu environnemental les concerne au titre de salarié et de citoyen. Leur relation à la démarche procède d'un processus de fertilisation croisée et peut être qualifiée de symbiotique en ce sens ; que les salariés contribuent à la démarche en reproduisant en son sein des pratiques domestiques ; que la démarche du magasin nourrit leur éco-sensibilisation.
TE18 (Autonomie, acteur) et TE11 (<i>Habitude automatisme</i>)	<p>Pour les managers des deux magasins (et plus spécifiquement ceux du magasin M) impliquer les salariés dans la démarche a pour finalité de les rendre autonomes et proactifs, c'est-à-dire force de proposition en matière d'actions environnementales. Le périmètre de cette proactivité se limite cependant à la dimension opérationnelle de la démarche, les axes stratégiques de celle-ci restant définis par le comité de direction.</p> <p>La majorité des répondants considèrent que l'engagement des salariés dans la démarche se traduit par un comportement d'exécutant. Celui-ci consiste à appliquer des consignes par automatisme, réflexe et habitude. Le manque d'initiative constaté serait lié au fonctionnement organisationnel des magasins, basé sur une logique majoritairement « top-down ».</p>
TE1 (Appartenance groupe environnement)	A l'échelle des deux magasins, le manque de temps est la raison la plus citée par les répondants pour expliquer leur non-appartenance au groupe environnement. Au sein du magasin M, d'autres raisons sont invoquées parmi lesquelles le manque d'affinité avec l'enjeu environnemental (une occurrence) ou les membres du groupe (deux occurrences)

Méta-thématique « Compétences mobilisées par les salariés »

Thématiques émergentes	Analyse des résultats
TE9 (Sensibilisation formation entre salariés) et TE12 (Nouveaux arrivants)	A l'échelle des deux magasins, les répondants font état d'une compétence pédagogique visant : à inciter leurs collègues à adopter des éco-comportements sur leur lieu de travail ; à sensibiliser les nouveaux arrivants (en CDI ou en CDD) à la démarche environnementale du magasin. Pour trois répondants, cette compétence (non formalisée dans la fiche de poste) pallie les carences du dispositif « officiel » de formation et de sensibilisation des salariés.
TE2 (Sensibilisation clients éco-produits) et TE4 (Conseil Contact sensibilisation client)	Par leur fonction, les employés sont amenés à exercer une activité de conseil et d'information à l'attention des clients, le plus souvent en réponse à la demande de ces derniers. Dans une moindre mesure, les salariés actionnent cette « compétence pédagogique » de façon proactive en provoquant l'échange avec le consommateur : cette attitude volontariste s'observe surtout au sein du magasin M (quatre répondants sur cinq). Elle reste marginale pour deux raisons : elle est jugée inadaptée à l'intérêt et au comportement du consommateur en termes d'environnement ; elle n'est pas encouragée (ou reconnue) en interne.

Autres thématiques émergentes

Thématiques émergentes	Analyse des résultats
TE5 (Rôle de l'entretien dans processus appropriatif)	Selon cinq répondants, l'interaction avec le chercheur durant l'entretien a eu un impact positif sur leur façon de penser la démarche et leur rôle en son sein. A ce titre, notre intervention est considérée comme un apport externe contribuant au processus de réflexion (sensibilisation, prise de conscience, effet miroir) dans et sur l'action (rôle joué et à jouer dans l'avenir). Pour un répondant, cet apport est d'autant plus significatif qu'il vient pallier l'insuffisance des dispositifs internes de sensibilisation.
TE14. Pérennité de la démarche	Deux facteurs clés de durabilité de la démarche sont mis en évidence. Selon un répondant du magasin B, le premier suppose que les managers donnent l'exemple aux employés en matière de responsabilité environnementale. Le second facteur clé, mentionné par deux répondants du magasin M, consiste à pérenniser les ressources et compétences mobilisées, notamment en recrutant des salariés capables d'assurer la relève des personnes-ressources actuelles : animateur de la démarche, membres du groupe environnement. Pour le directeur du magasin M, le rôle de ces derniers est envisagé comme un investissement (humain et financier) qu'il convient de rentabiliser à long terme.