



**HAL**  
open science

# L'épreuve de la responsabilité: le personnel de la grande distribution à l'ère de la responsabilité

Denis Coedel

## ► To cite this version:

Denis Coedel. L'épreuve de la responsabilité: le personnel de la grande distribution à l'ère de la responsabilité. Gestion et management. Université Paris-Est, 2013. Français. NNT : 2013PEST0072 . tel-00985846

**HAL Id: tel-00985846**

**<https://theses.hal.science/tel-00985846>**

Submitted on 30 Apr 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Thèse de doctorat d'Université Paris-Est  
*École Doctorale Organisations, Marchés, Institutions*  
*Institut de Recherche en Gestion (IRG)*

L'ÉPREUVE DE LA RESPONSABILITÉ :  
LE PERSONNEL DE LA GRANDE DISTRIBUTION À L'ÈRE DE LA RESPONSABILITÉ

Thèse présentée et soutenue publiquement  
le 5 novembre 2013

en vue de l'obtention du  
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION  
(Arrêté ministériel du 7 août 2006)  
par  
**COËDEL Denis**

*Thèse dirigée par Madame Julienne BRABET*  
*Professeur à l'Université Paris-Est (UPEC)*

Jury :

Président du jury : Madame **Frédérique PIGEYRE**  
Professeur à l'Université Paris-Est (UPEC)

Directeur de thèse : Madame **Julienne BRABET**,  
Professeur à l'Université Paris-Est (UPEC)

Rapporteurs : Monsieur **Didier CAZAL**, rapporteur  
Professeur à l'IAE de Lille 1

Madame **Amélie SEIGNOUR**, rapporteur  
Maître de Conférences à l'Université de Montpellier II

Examineurs : Monsieur **Jean-François CHANLAT**  
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Monsieur **Philippe ROBERT-DEMONTROND**  
Professeur à l'Université de Rennes I

*L'Université Paris Est Créteil-Val De Marne n'entend donner aucune approbation  
ni improbation aux opinions émises dans les thèses,  
ces opinions devront être considérées comme propres à leurs auteurs.*

La lente construction d'un travail doctoral et les nombreux doutes qui s'y immiscent constituent une épreuve que l'on ne peut surmonter seul. Pour arriver à clore ce processus, les personnes suivantes, sans relever d'une liste exhaustive, m'ont extraordinairement supporté face à l'épreuve qu'ont représentée ces trop longues années de doctorat.

Je voudrais tout d'abord témoigner ma profonde reconnaissance et mes plus sincères remerciements à Madame Julienne Brabet qui a dirigé ce travail avec confiance et respect malgré toutes les difficultés rencontrées. La formation de doctorat acquiert toute sa consistance au cœur de la relation établie entre le directeur de thèse et son doctorant, je ne pouvais espérer mieux.

Je tiens également à remercier les membres du Jury qui me font l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail : Madame Seignour et Messieurs Cazal, Chanlat et Robert-Demontrond. Leurs travaux représentent des références précieuses pour tout chercheur de notre discipline et ont nourri cette thèse à plus d'un titre. Mes remerciements s'adressent tout particulièrement à Madame Pigeyre qui, par sa présence, ses encouragements et ses conseils précieux délivrés au cours des séminaires organisés au sein de l'IRG, a fortement contribué à l'aboutissement de ce travail.

Mes remerciements vont également à tous les membres de l'IRG ainsi qu'à tous ceux qui ont participé au programme de recherche sur le "potentiel régulateur de la RSE", pour leurs précieux conseils et l'amabilité avec laquelle ils m'ont accueilli et écouté. Le sentiment d'appartenance à une communauté de chercheurs est crucial pour supporter un processus de recherche parfois trop solitaire.

Cette thèse n'aurait pas non plus été réalisable sans la confiance accordée par toutes les personnes que j'ai pu interviewer dans les magasins. Je tiens à les remercier de leur accueil, du temps qu'elles m'ont consacré et des précieuses informations qu'elles ont partagées.

Enfin, ce travail n'aurait pu aboutir sans les nombreux soutiens amicaux (Jérèm, Tico, Aour, Polo, Willy, Marie, Tisba, Helen... et les trop nombreuses personnes que j'oublie) et familiaux. Mes remerciements vont tout particulièrement à mes parents et à mes sœurs qui m'ont soutenu en tout temps et en toute circonstance.

Pour finir, je ne peux que dédier cette thèse aux quatre femmes qui m'ont accompagné, encouragé et motivé chaque jour à aller jusqu'au terme de ce travail : Louise, Yumi et Nour qui, sans même savoir lire, savent déjà ce qu'est une thèse, et Adeline, bien évidemment, sans qui rien n'aurait été possible. Ce travail est autant le sien que le mien.

<i>index des tableaux</i>	10
<i>Index des figures</i>	12
<i>Index des focus</i>	14
<b>INTRODUCTION</b>	<b>16</b>
<b>PARTIE I : LE PARADIGME SOCIAL DE LA RESPONSABILITÉ</b>	<b>25</b>
<b><u>Chapitre I :</u></b>	
<b><u>Étudier le changement social : vers un nouveau schéma d'analyse ?</u></b>	<b>27</b>
I.1/ Pour une nouvelle perspective : le noyau théorique	29
<i>I.1.1/ Relativité, multidimensionnalité, conflits et coexistence paradoxale</i>	30
<i>I.1.2/ Définition du noyau théorique</i>	35
I.2/ L'intermonde social comme noyau théorique ?	39
<i>I.2.1/ La consistance du social</i>	40
<i>I.2.2/ La société singulariste</i>	42
<i>I.2.3/ Les épreuves</i>	45
I.2.3.1/ L'épreuve est inséparable d'une forme de récit	46
I.2.3.2/ L'épreuve implique une vision spécifique de l'acteur	47
I.2.3.3/ L'épreuve mobilise un mode spécifique d'évaluation des individus	48
I.2.3.4/ L'épreuve définit des enjeux historiques et structurels propres à une société	50
I.3/ Qu'est-ce qu'un paradigme social ?	53
<i>I.3.1/ Définition et structure des paradigmes sociaux</i>	54
I.3.1.1/ Théories des paradigmes sociaux	54
I.3.1.2/ Modularités théoriques	58
<i>I.3.2/ Tensions, matrices et épreuves paradigmatiques</i>	69
I.3.2.1/ Les tensions paradigmatiques	69
I.3.2.2/ Les épreuves paradigmatiques	71
Synthèse du chapitre I	79
<b><u>Chapitre II :</u></b>	
<b><u>Du développement de la Responsabilité Sociale des Entreprises À la diffusion du paradigme social de la responsabilité</u></b>	<b>80</b>
II.1/ La Responsabilité Sociale des Entreprises : histoire, définitions et enjeux	82
<i>II.1.1/ Origines, développement et enjeux de la RSE</i>	82
II.1.1.1/ Filiations du concept de la RSE	82
II.1.1.2/ Les supports institutionnels de la définition et de la promotion de la RSE	88
II.1.1.3/ Enjeux et rôle de la RSE : vers un changement social ?	100
<i>II.1.2/ Quatre modèles de la RSE</i>	105
II.1.2.1/ Le modèle de la primauté de la valeur pour l'actionnaire	105

II.1.2.2/ Le modèle du volontarisme des parties prenantes	106
II.1.2.3/ Le modèle de la régulation démocratique par la RSE	108
II.1.2.4/ Le modèle de la défense des solidarités et des biens publics (mondiaux)	109
II.2/ Paradigme social et épreuve paradigmatique de la responsabilité	112
II.2.1/ <i>Le paradigme social de la responsabilité</i>	113
II.2.1.1/ Le principe responsabilité	113
II.2.1.2/ Responsabilité et éthique en 3D	116
II.2.1.3/ D'une nouvelle éthique d'action au Paradigme Social de la Responsabilité	119
II.2.2/ <i>L'individu au travail, l'organisation et le paradigme social de la responsabilité : l'épreuve paradigmatique de la responsabilité</i>	122
Synthèse du Chapitre II	128

### **Chapitre III :**

#### **Le secteur de la Grande Distribution : évolutions et paradigme professionnel. 129**

III.1/ Les modèles d'évolutions du secteur de la grande distribution	130
III.1.1/ <i>Les modèles « classiques » d'évolution du secteur</i>	130
III.1.1.1/ Innovations et roue de la distribution	130
III.1.1.2/ Modèles alternatifs	132
III.1.2/ <i>L'analyse sectorielle institutionnelle</i>	137
III.2/ Les évolutions du secteur et de son environnement	141
III.2.1/ <i>Succès et successions des formes de distribution</i>	141
III.2.1.1/ Les grands magasins	141
III.2.1.2/ Les magasins populaires	142
III.2.1.3/ Les supermarchés	143
III.2.1.4/ Les hypermarchés	145
III.2.1.5/ De nouveaux formats	153
III.2.2/ <i>Au cœur d'une société en évolution</i>	159
III.2.2.1/ L'évolution des modes de production et d'organisation du travail	159
III.2.2.2/ L'évolution des modes de consommation	168
III.2.2.3/ L'évolution des modes d'intervention étatique	176
III.2.2.4/ L'évolution des modes de fonctionnement du marché	182
III.3/ Les nouveaux vecteurs de croissance entre recherche de marchés et renouvellement du modèle	190
III.3.1/ <i>Une extension internationale pour soutenir la croissance</i>	190
III.3.2/ <i>Expérimentations marketing et explosion du concept</i>	195
III.3.3/ <i>La RSE : une nouvelle opportunité pour le secteur ?</i>	200
III.3.3.1/ Potentialités stratégiques des démarches RSE	200
III.3.3.2/ Potentialités d'actions relatives à la RSE	204
Synthèse du Chapitre III	209

#### **CONCLUSION DE LA PARTIE 1 : L'UNIVERS PARADIGMATIQUE DE LA DISTRIBUTION EN TENSION 210**

**Chapitre IV :****Le personnel de la Grande Distribution et les démarches RSE : Méthode de recherche et limites** 216

IV.1/ Implications du noyau théorique et de la question de recherche sur le dispositif méthodologique	217
IV.2/ Le dispositif de recherche	221
IV.2.1/ <i>Genèse : le projet de recherche ANR sur « le potentiel régulateur de la RSE »</i>	221
IV.2.1.1/ Une méthodologie initiale commune	222
IV.2.1.2/ Le choix du terrain	223
IV.2.2/ <i>Les aléas du terrain comme coconstructeurs de la recherche</i>	224
IV.2.2.1/ L'accueil du secteur	225
IV.2.2.2/ L'accueil du chercheur	227
IV.2.2.3/ La logique abductive et l'adaptation continue de l'empirie aux allers-retours théorie/pratique	227
IV.2.3/ <i>Description du dispositif selon les conditions posées</i>	228
IV.2.3.1/ Éviter le particularisme d'une situation organisationnelle	230
IV.2.3.2/ Obtenir une image générale du paradigme de la responsabilité quelle que soit la situation individuelle de l'employé	230
IV.2.3.3/ Réussir à dépasser la communication d'entreprise sur ces questions très « publicitaires »	231
IV.2.4/ <i>Conséquences sur les résultats : ce que cette thèse ne sera pas</i>	231
IV.3/ Les entretiens : conduite et analyse des situations	233
IV.3.1/ <i>Le guide d'entretien</i>	233
IV.3.1.1/ Un guide d'entretien à structure modulaire	234
IV.3.1.2/ Usages du guide	237
IV.3.2/ <i>Conditions de déroulement des entretiens</i>	238
IV.3.3/ <i>l'épreuve de la responsabilité et la diversité des situations rencontrées</i>	242
IV.3.3.1/ La recherche exploratoire : objet et structure	243
IV.3.3.2/ Trois groupes différents	244
IV.3.3.3/ Des magasins différents	248
IV.3.3.4/ Des niveaux hiérarchiques différents	252
IV.3.4/ <i>Les données et leur traitement</i>	254
Synthèse du Chapitre IV	258

**Chapitre V :****La formation de l'EPR À la rencontre de l'environnement paradigmatique de la grande distribution** 259

V.1/ Identifier les tensions paradigmatiques	260
V.1.1/ <i>Le poids des critiques concernant la responsabilité du distributeur et leur sources</i>	260
V.1.2/... <i>et les réactions des salariés</i>	266
V.1.3/ <i>L'imputation des responsabilités : Responsabilité organisationnelle et responsabilité systémique</i>	269

V.2/ Le marché et son influence sur le paradigme social professionnel	275
V.2.1/ <i>Place du secteur dans l'espace marchand</i>	275
V.2.2/ <i>Les parties prenantes de la chaîne de valeur</i>	279
V.2.2.1/ Les clients et la responsabilité	279
V.2.2.2/ Les concurrents et la dynamique de responsabilité	284
V.2.2.3/ Les fournisseurs et la répartition de la responsabilité	287
V.2.3/ <i>Marché et encastrement</i>	290
V.2.3.1/ État, cadre législatif et responsabilité sociétale	290
V.2.3.2/ Mondialisation et responsabilité	293
V.3/ Le métier de distributeur	296
V.3.1/ <i>Acheter</i>	297
V.3.1.1/ Acheter ce qui se vend	297
V.3.1.2/ Acheter des produits de bonne qualité	297
V.3.2/ <i>Vendre</i>	298
V.3.2.1/ Vendre ce que les gens veulent et des nouveautés	298
V.3.2.2/ Vendre à bon prix	299
V.3.2.3/ Vendre dans un contexte pratique, agréable et sécurisé	299
V.4/ Le travail et ses valeurs	302
V.4.1/ <i>Le travail est perçu comme un impératif dans nos sociétés.</i>	302
V.4.1.1/ Le travail est une nécessité vitale	302
V.4.1.2/ Le travail est vecteur de progression sociale	303
V.4.1.3/ Le travail comme facteur d'intégration dans un collectif	303
V.4.2/ <i>La dimension ontologique du travail</i>	303
V.4.2.1/ L'importance du travail bien fait	304
V.4.2.2/ Emploi et travail comme valeur primordiale	305
V.4.2.3/ Le travail est un rapport de subordination	305
V.4.3/ <i>Le travail comme réalisation de soi</i>	306
V.5/ Le paradigme social de la responsabilité	308
V.5.1/ <i>Parler RSE ou DD, parler RSE et DD</i>	309
V.5.2/ <i>Le PSR et les représentations communes du DD</i>	310
V.5.2.1/ Le DD est un processus	311
V.5.2.2/ Le DD est l'alliance de l'écologie, de l'économie et d'un mouvement social	311
V.5.2.3/ Le DD nécessite de changer la consommation	316
V.5.3/ <i>Le PSR : un environnement conceptuel tridimensionnel pour l'action ?</i>	318
Synthèse du Chapitre V	325

## **Chapitre VI :**

### **L'épreuve paradigmatique de la Responsabilité 327**

VI.1/ Responsabilisation de l'acteur	328
VI.1.1/ <i>Prise de conscience</i>	328
VI.1.2/ <i>L'apprentissage</i>	330
VI.1.2.1/ Le niveau hiérarchique de l'employé	331
VI.1.2.2/ Les dispositifs mis en place et l'engagement du directeur	331
VI.1.2.3/ L'engagement personnel	332



VI.2/ Responsabilisation de l'action	335
VI.2.1/ <i>Actions relevant de la logique instrumentale</i>	335
VI.2.1.1/ Les révisions des MDD	336
VI.2.1.2/ Les économies d'énergies	337
VI.2.1.3/ Les émissions de CO2	339
VI.2.1.4/ La suppression des sacs de caisse	340
VI.2.1.5/ Le tri des déchets	341
VI.2.1.6/ Les labellisations DD	344
VI.2.2/ <i>Actions relevant de la logique marchande</i>	346
VI.2.2.1/ Les atouts d'une offre responsable	346
VI.2.2.2/ Les difficultés d'une offre responsable	349
VI.2.2.3/ L'approvisionnement et l'insertion locale	350
VI.2.3/ <i>Actions relevant d'une logique d'action collective</i>	353
VI.2.3.1/ Les formations développement durable s'adressant aux salariés	353
VI.2.3.2/ L'information DD	354
VI.2.3.3/ Les partenariats avec les ONG	356
VI.2.3.4/ Le "social durable"	356
VI.3/ Responsabilisation du contexte	363
Synthèse du Chapitre VI	366
<b>Chapitre VII :</b>	
<b><u>Le contexte organisationnel : supports et contraintes à la résolution de l'EPR</u></b>	<b>368</b>
VII.1/ L'organisation et les configurations organisationnelles vécues des groupes étudiés	370
VII.1.1/ <i>Configuration organisationnelle du groupe LeaderCo</i>	370
VII.1.1.1/ Perception subjective et présentation officielle de l'organisation	371
VII.1.1.2/ Configuration organisationnelle et conséquences	376
VII.1.2/ <i>Configuration organisationnelle du groupe NorDistri</i>	378
VII.1.2.1/ Perception subjective et présentation officielle de l'organisation	378
VII.1.2.2/ Configuration organisationnelle et conséquences	382
VII.1.3/ <i>Configuration organisationnelle du groupement SuperDistri</i>	385
VII.1.3.1/ Perception subjective et présentation officielle de l'organisation	385
VII.1.3.2/ Configuration organisationnelle et conséquences	391
VII.2/ L'organisation entre support et contrainte aux logiques d'action responsables	397
VII.2.1/ <i>Les supports répondants à la logique instrumentale</i>	399
VII.2.1.1/ La responsabilisation du back-office	400
VII.2.1.2/ Le rôle de la certification	401
VII.2.2/ <i>Les supports répondants à la logique collective</i>	402
VII.2.2.1/ Une stratégie discursive du groupe revendiquant une identité responsable	403
VII.2.2.2/ Favoriser l'autonomie individuelle	405
VII.2.3/ <i>Les supports répondant à la logique marchande</i>	407
Synthèse du Chapitre VII	412
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 2 : LE SALARIÉ, L'ORGANISATION ET L'ÉPREUVE PARADIGMATIQUE DE LA RESPONSABILITÉ</b>	<b>413</b>

<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	<b>417</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>423</b>
<i>Annexe 1 : Guide d'entretien : base et modules.</i>	438
<i>Annexe 2 : Entretiens : tableau synoptique</i>	443
<i>Annexe 3 : Tableau comparatif des actions RSE menées dans les magasins.</i>	444
<i>Annexe 4 : Organisation des informations DD diffusées par les groupes étudiés.</i>	445

**Chapitre I :****Étudier le changement social : vers un nouveau schéma d'analyse ?** 27

*Tableau I.1 : Institution, organisation, règle, routine, constitution, habitus : la nécessité de définitions précises.....66*

**Chapitre II :****Du développement de la Responsabilité Sociale des Entreprises À la diffusion du paradigme social de la responsabilité** 80

*Tableau II.1 : Les origines et expressions de la RSE au cours du temps.....85*

*Tableau II.2 : Postures types du développement durable.....87*

*Tableau II.3 : les principaux arguments du “business case” de la RSE.....107*

*Tableau II.4 : Éthique de la responsabilité en 3D.....117*

*Tableau II.5 : Les principaux traits des paradigmes sociaux en concurrence.....121*

**Chapitre III :****Le secteur de la Grande Distribution : évolutions et paradigme professionnel.** 129

*Tableau III.1 : Les facteurs de changement du secteur commercial Selon E. Colla (2003) .....135*

*Tableau III.2 : Les parts de marché des principales formules de distribution à dominante alimentaire en Europe (1999) .....146*

*Tableau III.3 : Le développement des hypermarchés en France.....149*

*Tableau III.4 : Parts de marché dans le commerce alimentaire selon les formes de vente .....150*

*Tableau III.5 : Parts de marché — Ensemble des produits commercialisables (hors véhicules automobiles), en valeur T.T.C. ....152*

*Tableau III.6 : Parts de marché — Produits alimentaires (hors tabac), en valeur T.T.C. 152*

*Tableau III.7 : Evolution des ventes en volume des grandes surfaces alimentaires de 2003 à 2011.....188*

*Tableau III.8 : Les principales motivations pour l'internationalisation.....192*

*Tableau III.9 : Potentialités stratégiques de la mise en place d'une démarche RSE pour une entreprise du secteur de la Grande Distribution.....201*

## **Chapitre V :**

### **La formation de l'EPR À la rencontre de l'environnement paradigmatique de la grande distribution** **259**

*Tableau V.1 : Catégories et éléments de critiques pour les salariés de la Grande Distribution.....*264

*Tableau V.2 : Formes et catégories de critiques selon les vecteurs et leur statut.....*266

*Tableau V.3 : Les trois triades de la modernité « en général » (justification dans l'espace public).....*321

## **Chapitre VI :**

### **L'épreuve paradigmatique de la Responsabilité** **327**

*Tableau VI.1 : Tensions paradigmatiques, logiques et forme de responsabilisation.....*362

## **Chapitre VII :**

### **Le contexte organisationnel : supports et contraintes à la résolution de l'EPR** **368**

*Tableau VII.1 : Tableau comparatif de l'organisation des points de vente de LeaderCo..*373

*Tableau VII.2 : Rapport des salariés au groupe LeaderCo.....*374

*Tableau VII.3 : Organisation globale et rapport des salariés au groupe LeaderCo.....*375

*Tableau VII.4 : Organisation et rapport des salariés au groupe NorDistri.....*382

*Tableau VII.5 : Organisation et rapport des salariés au groupement SuperDistri.....*391

*Tableau VII.6 : Tableau synoptique des organisations des groupes étudiés.....*393

*Tableau VII.7 : Configurations organisationnelles principales, tensions paradigmatiques, orientation paradigmatique et modes de coordination.....*394

*Tableau VII.8 : Contraintes et supports organisationnels principaux dans les groupes étudiés.....*410

**Chapitre I :****Étudier le changement social : vers un nouveau schéma d'analyse ?** 27*Figure I.1 : Cadre et kernel théorique.....*30*Figure I.2 : La dualité analytique de la réalité.....*32*Figure I.3 : Cadre et kernel théorique face à une problématique complexe.....*36*Figure I.4 : Trajectoires paradigmatiques dans le champ des institutionnalismes (Théret, 2000).....*63*Figure I.5 : Kernel et modules théoriques principaux.....*77**Chapitre II :****Du développement de la Responsabilité Sociale des Entreprises À la diffusion du paradigme social de la responsabilité** 80*Figure II.1 : Cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société.....*103**Chapitre III :****Le secteur de la Grande Distribution : évolutions et paradigme professionnel.** 129*Figure III.1 : Réussite et déclin type d'un format de distribution selon la Roue de la Distribution.....*131*Figure III.2 : l'industrie comme mode d'articulation de quatre rapports institués fondamentaux (Jullien, 2009).....*138*Figure III.3 : Succès et succession des différents formats de distribution.....*158*Figure III.4 : Évolution des formes du commerce en France selon les évolutions des formes institutionnelles.....*184**Chapitre IV :****Le personnel de la Grande Distribution et les démarches RSE : Méthode de recherche et limites** 216*Figure IV.1 : répartition temporelle des enquêtes de terrain.....*242**Chapitre V :****La formation de l'EPR À la rencontre de l'environnement paradigmatique de la grande distribution** 259*Figure V.1 : Sentiment d'impuissance et réactions des interviewés selon la proximité du vecteur et de l'objet de la critique.....*269*Figure V.2 : Place de la grande distribution dans la chaîne de valeur.....*277*Figure V.3 : Place de la Grande Distribution dans l'espace marchand.....*278*Figure V.4 : Les représentations du métier de la distribution.....*301

<i>Figure V.5 : Influences institutionnelles constitutives du paradigme professionnel de la Grande Distribution.....</i>	<i>307</i>
<i>Figure V.6 : Les trois dimensions originelles de la démarche RSE.....</i>	<i>317</i>
<i>Figure V.7 : Les trois logiques d'actions des démarches RSE.....</i>	<i>322</i>
<i>Figure V.8 : Dimensions et logiques d'actions des démarches RSE.....</i>	<i>323</i>
<i>Figure V.9 : L'univers paradigmatique actualisé du travail dans la grande distribution.</i>	<i>324</i>

## **Chapitre VI :**

### **L'épreuve paradigmatique de la Responsabilité 327**

<i>Figure VI.1 : Tensions paradigmatiques, logiques et forme de responsabilisation.....</i>	<i>362</i>
<i>Figure VI.2 : La dynamique de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité.....</i>	<i>363</i>

## **Chapitre VII :**

### **Le contexte organisationnel : supports et contraintes à la résolution de l'EPR 368**

<i>Figure VII.1 : L'univers paradigmatique du travail dans la Grande Distribution dans son contexte organisationnel.....</i>	<i>369</i>
<i>Figure VII.2 : Chaîne hiérarchique du groupe LeaderCo.....</i>	<i>371</i>
<i>Figure VII.3 : Chaîne hiérarchique du groupe NorDistri.....</i>	<i>378</i>
<i>Figure VII.4 : Chaîne hiérarchique du groupe SuperDistri.....</i>	<i>386</i>
<i>Figure VII.5 : L'univers paradigmatique du travail dans la Grande Distribution dans son contexte organisationnel (2).....</i>	<i>395</i>
<i>Figure VII.6 : L'univers paradigmatique de la grande distribution : entre contraintes et supports à l'EPR.....</i>	<i>410</i>

**Chapitre I :****Étudier le changement social : vers un nouveau schéma d'analyse ? 27***Focus I.1 : Le caillou, le réel, l'état quantique et la "non-séparabilité".....34**Focus I.2 : Aperçu de l'expansion de la singularité au travers de 3 grands domaines.....42**Focus I.3 : Quelques éléments sur la théorie de la régulation.....64**Focus I.4 : la constitution de la société selon Anthony Giddens.....65**Focus I.5 : Supports et coercitions dans la théorie Martuccellienne.....71**Focus I.6 : Les configurations organisationnelles (Mintzberg, 1990).....75***Chapitre II :****Du développement de la Responsabilité Sociale des Entreprises À la diffusion du paradigme social de la responsabilité 80***Focus II.1 : RSE et théories des parties prenantes : les impasses du contrat.....84**Focus II.2 : Les "hyper-normes" des droits de l'homme.....88**Focus II.3 : Les Principes directeurs du Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies sur les entreprises et droits de l'Homme .....90**Focus II.4 : Cadre conceptuel GRI.....92**Focus II.5 : Un programme d'action pour la période 2011-2014.....99**Focus II.6 : Créer de la valeur partagée.....107***Chapitre III :****Le secteur de la Grande Distribution : évolutions et paradigme professionnel. 129***Focus III.1 : Le concept d'origine de l'Hypermarché de Ste Geneviève des bois.....148**Focus III.2 : Le modèle japonais de l'organisation du travail.....164**Focus III.3 : L'analyse des CGV.....167**Focus III.4 : La genèse de la figure du consommateur selon Louis Pinto (1990).....170**Focus III.5 : La société de consommation selon Jean Baudrillard, morceaux choisis.....172**Focus III.6 : La société d'hyperconsommation et la consommation-monde.....176**Focus III.7 : la Grande Distribution en France : objet et sujet de la législation :.....180**Focus III.8 : Conclusion des trois rapports concernant la LME.....186**Focus III.9 : Les stratégies d'internationalisation.....191**Focus III.10 : Les grandes étapes de l'internationalisation du commerce de détail.....193*

## **Chapitre IV :**

### **Le personnel de la Grande Distribution et les démarches RSE : Méthode de recherche et limites** **216**

*Focus IV.1 : Le projet de recherche ANR sur le potentiel régulateur de la RSE.....221*

*Focus IV.2 : Les trois dimensions de l'analyse du discours selon A. Seignour (2011).....255*



La publication du rapport Brundtland en 1987, par lequel fut créé le terme de *sustainable development* (*développement durable* ou *soutenable* en français), a traduit l'émergence de la valeur "responsabilité" comme principe central de l'action dans les sociétés occidentales. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), déclinaison de la notion de développement durable au sein de celles-ci, n'a cessé, depuis, d'affirmer son importance dans la vie des entreprises. Nécessaire à la bonne tenue des affaires ou simple peinture verte des prospectus publicitaires, la RSE marque la signification d'un principe de responsabilité devenu incontournable – que ce soit en acte ou en image – s'apparentant à une profonde évolution sociale des sociétés modernes occidentales.

Dans le même mouvement, l'émergence de la RSE vient interroger le rôle social de l'entreprise, notamment dans sa relation aux autres acteurs dominants de la société que sont l'État, les partenaires sociaux et les organisations de la société civile. Dans ce rééquilibrage politique permanent autour des questions de gestion de la société, de ses ressources et de ses richesses, auxquelles se sont ajoutés les enjeux environnementaux, la valeur "responsabilité" s'est centralisée. Devenant un critère moral de référence pour le jugement de l'action des protagonistes, elle s'établit à ce titre dans les valeurs sociétales sous la forme d'un paradigme social de la responsabilité.

Cette thèse se positionne donc dans le champ d'études du développement des démarches RSE dans les entreprises en l'envisageant sous l'angle d'analyse d'un changement social propre à une époque et à des évolutions sociétales profondes. Envisager la RSE comme déclinaison entrepreneuriale d'un changement social, revient par conséquent à considérer la responsabilisation comme une notion clé de compréhension des évolutions sociales actuelles des sociétés occidentales.

Pour développer cette thèse, l'analyse des paradigmes sociaux (Barnes, 1969, Pirages et Ehrlich, 1974, Kilbourne, 2004 ...) permettra de distinguer les tensions paradigmatiques prenant corps au cœur des actions et interactions quotidiennes des individus. La notion de paradigme social reste une construction intellectuelle permettant d'organiser un ensemble de pratiques et de représentations pour les rendre intelligibles. Elle désigne un contexte dynamique, relatif et pluridimensionnel, à la fois symbolique et matériel, contraignant l'individu et son action en accord avec un processus de mutation sociétale profonde se diffusant dans la société. Chaque terme est important : un paradigme social représente un référentiel d'action doté d'une consistance spécifique à un moment historique et à une société donnée, constitutif d'un environnement dynamique pour l'acteur et les actions qu'il mène. Ce référentiel relève à la fois d'un ensemble de représentations communes à l'environnement des acteurs et d'un système de justification pour leur action. En quelque sorte, selon une lecture institutionnaliste, il s'agirait d'une expression, malléable et dynamique, traduisant les influences des institutions sociales et sociétales sur les individus. Un paradigme social est donc un outil analytique qui, mettant en valeur les tensions paradigmatiques structurant la société, cherche à identifier les modalités et les voies empruntées par le changement social et sociétal.

Dans cette perspective, la RSE serait donc le symptôme d'un changement social provoqué par l'émergence et la diffusion d'un paradigme social de la responsabilité (PSR) dans le monde du travail. Ce PSR serait révélateur d'une nouvelle signification sociale de la notion de responsabilité dans nos sociétés que les individus seraient enjointes d'adopter et d'énacter au quotidien.

Étudier la RSE en gestion permet d'interroger les évolutions des entreprises à travers la mise en place de nouveaux dispositifs ; l'aborder comme une évolution sociale nous oblige à développer un double questionnement qui n'en paraît pas moins intrinsèquement uni par la réciproque selon laquelle la société produit les individus et les organisations qui la produisent ou, selon les termes de Brabet, « la gestion est un produit du social et elle produit du social ».

Poser la RSE comme issue d'un mouvement plus large de responsabilisation de la société, ou, pour être plus précis, de la constitution du principe "responsabilité" comme valeur dominante des sociétés modernes occidentales, nous oblige donc à aller voir au cœur même des cellules sociales de la société, les individus. Comment ceux-ci s'approprient-ils cette exigence de responsabili-

té et comment l'enactent-ils ? Parallèlement, le rôle de l'organisation doit être interrogé : peut-elle favoriser ou contrarier cette appropriation de la valeur responsabilité par les individus ? Mener de front ce double questionnement nous paraît en effet nécessaire pour comprendre le mouvement social du principe de responsabilité vers sa constitution en véritable paradigme : d'un côté, les évolutions macrosociales nous contraignent à réinventer un modèle juste de vivre ensemble qui s'enactera au cœur de structures sociales (dont font partie les organisations), tandis que de l'autre, la singularisation croissante de nos sociétés tend à toujours plus responsabiliser l'individu inséré dans ces structures. Ces deux évolutions sont conjointes : chacune est désignée comme responsable de l'autre et en appelle ainsi à sa responsabilité pour assurer sa survie.

Cette thèse s'efforce donc de cerner le paradigme social de la responsabilité et ses répercussions au sein des entreprises. L'entreprise est encore aujourd'hui un acteur social dominant aux frontières floues dont les évolutions sont parfois difficiles à appréhender. Selon Moati (2010), qui étudie plus particulièrement le secteur de la grande distribution, « la vitesse à laquelle se déroule [l'] adaptation du commerce, ainsi que les directions qui sont privilégiées, dépendent très largement de la manière dont les acteurs du secteur se représentent leur environnement et anticipent son évolution » (Moati, 2010, p. III). Pour lui, l'importance de la subjectivité des dirigeants, dans un contexte incertain, explique la pluralité des stratégies déployées par les entreprises. Cependant, il est possible de distinguer, en s'inspirant des *industry recipes* de Spender (1989), ce que l'auteur appelle une « culture sectorielle » qui découle en partie des processus de convergence des représentations à l'intérieur d'un secteur, tels que les ont analysés DiMaggio et Powell (1983). Moati désigne ainsi « non seulement les représentations partagées au sein d'un secteur, mais aussi les valeurs et les normes de comportements qui s'imposent à ses acteurs. [...] Le secteur d'appartenance constitue ainsi une structure sociale qui interfère dans les processus décisionnels individuels » (idem, p.12).

Or, là où Moati s'arrête aux représentations des dirigeants des entreprises de la grande distribution et à leurs conséquences directes sur les stratégies adoptées, nous souhaitons questionner celles des salariés qui ne sont pas en position d'influencer directement les orientations stratégiques, mais bien indirectement via leur engagement et l'expression de leur subjectivité au travail (Clot, 1998 ; Coëdel, 2006 ...). Comme l'explique Bernoux, le changement, qui est un processus lent, permanent et récurrent, « n'a lieu que si les acteurs, même les plus modestes en apparence s'y impliquent » (2006, p. 12) ; ses origines sont multiples : « les contraintes de toutes sortes, mais aussi les institutions, et également les acteurs et le sens qu'ils donnent à leur agir » (Bernoux, 2006, pp. 12-13). Conçu en complémentarité du premier, ce point de vue offre à voir les évolutions – et potentialités d'évolutions – acceptables par les salariés, les stratégies qu'ils sont prêts à accepter,

celles pour lesquelles ils s'engagent ou s'engageront activement. En effet, pour les salariés, l'enjeu n'est pas de faire de la RSE, mais bien de travailler de manière responsable, de devenir des acteurs responsables. Au jour le jour, chacun d'eux, qu'ils soient cadres ou employés, à la direction ou à la production, se trouve confronté à une véritable épreuve paradigmatique de la responsabilité. C'est par cette compréhension que le décideur pourra orienter sa stratégie vers une meilleure adéquation avec les attentes sociales exprimées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Afin d'étudier le paradigme de la responsabilité<sup>1</sup> tout en évitant de rester dans l'ordre du discours philosophique propre à l'essai, il paraît en effet indispensable d'étudier les répercussions de sa diffusion au cœur des représentations et des actions quotidiennes des acteurs. Les tensions paradigmatiques consécutives à cet avènement, c'est-à-dire les oppositions et les discordances s'établissant entre les paradigmes sociaux mis en jeu au cœur d'une situation sociale spécifique, sont particulièrement ressenties par l'individu devant insérer son action dans un univers paradigmatique qui, bien que malléable, n'en reste pas moins contraignant et éprouvant. C'est ainsi à une véritable épreuve paradigmatique de la responsabilité (EPR) que se trouvera confronté l'individu au travail. La notion d'épreuve, dans le sens où elle est développée par Martuccelli (2010a), donne à voir l'influence des structures sociales<sup>2</sup> au niveau du vécu individuel et la façon dont les individus vont les éprouver dans toute leur singularité. L'étude des épreuves a en effet pour « but principal [...] de parvenir à décrire la manière dont se structurent les phénomènes sociaux à l'échelle des expériences individuelles » (p.9). Les épreuves se définissent comme « étant des défis historiques, socialement produits, inégalement distribués, que les individus sont contraints d'affronter ; elles supposent un mode particulier d'agencement entre les dimensions sociétales et individuelles » (idem, p. 142). Cette dimension est cruciale : les épreuves sont un outil d'analyse précieux pour comprendre les enjeux sociétaux traduits en défis pour les individus. C'est au travers des actions et représentations quotidiennes de ces derniers que nous pourrions appréhender la réelle portée du paradigme social de la responsabilité.

Par conséquent, la question de recherche pourra se formuler comme suit :

*Comment les individus au travail éprouvent-ils les changements structurels induits par l'émergence du paradigme social de la responsabilité ?*

Pour répondre à cette question, nous avons opté pour une étude qualitative basée prioritairement sur des entretiens réalisés avec des salariés du secteur de la grande distribution. Secteur parti-

1 L'usage de l'expression "paradigme de la responsabilité" renvoie à l'expression "paradigme social de la responsabilité" mais sera utilisé régulièrement dans le but de ne pas alourdir inutilement le texte.

2 La notion de structures sociales est ici entendu au sens que lui donne Giddens (1984) lorsqu'il définit le structurel comme "un ensemble de règles et de ressources engagées de façon récursive dans la reproduction sociale" (pp. 41-42) qui orientent les pratiques en leur donnant un caractère systémique (cf. Chapitre I et notamment le Focus 1.4).

culièrement emblématique de l'économie fordiste, celui-ci se trouve aujourd'hui confronté à l'impérieuse demande de faire évoluer son modèle malmené par les nouvelles attentes sociales. Articulant production et consommation, le secteur constitue en effet le principal vecteur de distribution et la principale forme de consommation des sociétés modernes occidentales. Multinationales aux dimensions démesurées ou coopératives d'indépendants, les entreprises de la grande distribution sont les symboles de la standardisation et de la massification de la consommation et incarnent de plus en plus le fer de lance d'une mondialisation perçue par certains comme génératrice de nombreux maux sociaux et environnementaux.

Au cœur de ces évolutions, les salariés des magasins occupent une place inconfortable située au point de rencontre des consommateurs et d'une offre de produits souvent indépendante de leur volonté. Considérés parfois en termes de masse salariale pesant sur les comptes de l'entreprise, certains de leurs emplois sont menacés tandis que, dans le même temps, ces salariés sont sommés de devenir des collaborateurs qui doivent s'investir et s'impliquer pour rendre le magasin plus humain. Garants de l'exécution des stratégies décidées par la hiérarchie et incarnations de leur groupe auprès des clients, ils représentent, du fait de leur position intermédiaire, un vecteur important de responsabilisation des actes quotidiens de leur entreprise.

La charge de développer la dimension responsable de leurs activités leur échoue en partie sans qu'il leur soit pour autant octroyé davantage de moyens, de temps ou de liberté d'innover. Comment va donc se cristalliser l'épreuve de la responsabilité pour les acteurs du secteur ? Ou, pour le dire autrement, comment vont-ils réussir à intégrer les nouveaux critères de responsabilité au cœur des représentations et des actions de leur travail quotidien ? Les incidences du paradigme social de la responsabilité se révéleront-elles solubles dans l'univers paradigmatique du travail de distributeur ou nécessiteront-elles une recomposition fondamentale de la manière d'envisager le *Business model* du secteur ? En outre, le rôle de l'organisation dans la résolution de cette épreuve devra être questionné : assimilable à une arène structurée d'interactions paradigmatiques, celle-ci s'établit à l'intersection des structures sociales et du vécu individuel à l'image d'un filtre régissant les représentations des actions professionnelles. Dans ce cadre, comment et dans quelle mesure pourra-t-elle peser sur le processus éprouvant l'individu au travail ?

L'exposé de cette thèse se déroulera en deux temps successifs : le premier, théorique, s'efforcera de concevoir une approche permettant d'envisager la RSE comme l'expression entrepreneuriale d'un véritable paradigme social de la responsabilité ; le second temps sera quant à lui centré sur l'étude empirique de cette problématique sous l'angle d'une épreuve paradigmatique de la responsabilité.

La première partie, elle-même divisée en trois chapitres successifs, a pour ambition de développer l'approche théorique capable d'embrasser le sujet des changements induits par l'émergence du paradigme de la responsabilité.

Le premier chapitre s'attachera donc à construire l'architecture théorique soutenant ce questionnement : la construction d'un noyau théorique central autorisant l'articulation lâche de modules théoriques proposera une approche permettant de prendre en compte une conception multidimensionnelle et relative de la réalité sociale. Plus précisément, la théorie de l'intermonde social développée par Martuccelli (2005, 2010a) occupera une place centrale permettant de construire un espace de dialogue entre les nombreuses théories : institutionnalisme (Commons, 1934, DiMaggio et Powell, 1983, Théret, 2000, ...), analyse organisationnelle (Mintzberg, 1982, 1990, March et Simon, 1993, Coriat et Weinstein, 1995...), théorie des représentations sociales (Moscovici, 1984, Jodelet, 1994)... qui seront mobilisées dans le cadre de ce travail doctoral. Le social, dont l'existence est en quelque sorte matérialisée par l'explicitation de son mode opératoire spécifique, devient ainsi l'élément charnière d'une réalité sociale diversifiée. Sur cette base, les paradigmes sociaux peuvent être compris comme des métaphores des flux sociaux traversant l'intermonde et influençant les pratiques individuelles. Cette influence repose sur la proposition d'ensembles de références sociales et institutionnelles plus ou moins consistantes. Enfin, ce premier chapitre se terminera sur la présentation théorique du fonctionnement de l'univers paradigmatique d'une situation sociale : la coexistence de paradigmes sociaux, parfois adverses, permettra de discerner les tensions fondatrices de l'épreuve paradigmatique auxquelles se confronteront les individus.

Le deuxième chapitre présentera les éléments qui permettent d'appréhender le développement durable et les démarches de responsabilité sociale des entreprises comme la matérialisation d'un nouveau paradigme social interrogeant la relation s'établissant entre l'entreprise et la société au sein de laquelle elle s'encastre. Pour ce faire, l'étude de la littérature (Porter et Kramer, 2006, 2011, Capron et Quairel, 2007, Matten et Moon, 2008, Acquier et Aggeri, 2008, Maurel, 2009, Brabet, 2011, ...) permettra d'éclairer l'histoire et les conceptions rivales de ces notions qui participent, dans leur ensemble, à la définition du paradigme social de la responsabilité (PSR). Le PSR est ainsi ce qui consacre au quotidien l'évolution de l'acceptation de la notion de responsabilité et la constitue en éthique d'action partagée par tous. L'approche paradigmatique questionne en effet l'évolution culturelle des stakeholders (Freeman, 1984) s'appuyant sur le nécessaire développement d'un cadre institutionnel de régulation (Capron, 2006a, Postel et al., 2011,...) qui se constitue comme un ensemble de supports et de contraintes à ces mutations. Pour conclure ce chapitre, nous examinerons la manière dont le PSR pourra se constituer, au cours de son processus de diffusion, en véritable épreuve paradigmatique : l'acteur est éprouvé par les turbulences de l'univers paradigmatique struc-

turant son travail quotidien et développe différentes sensibilités au paradigme social émergent ; il l'énactera par conséquent différemment, selon ses supports personnels, selon l'appréhension organisationnelle de ces mutations, mais aussi selon les résistances du social issues des influences institutionnelles tout autant que des jeux de pouvoir qui contribuent à rendre l'intermonde résistant aux actions des individus.

Enfin, achevant cette première partie, le chapitre III a pour objectif de définir ce que nous appellerons le paradigme professionnel (PP) de la distribution c'est-à-dire l'ensemble des règles, qu'elles soient explicites ou implicites, régissant l'activité et les représentations des salariés du secteur concernant notamment le rôle et l'organisation de celui-ci, et les tensions qui résultent de sa confrontation au PSR émergent. L'analyse institutionnelle du secteur permet de comprendre comment celui-ci a pu se structurer au centre des multiples influences socio-historiques exercées par la société dans laquelle il s'insère : les évolutions des modes de production et des modes d'organisation du travail, celles des modes de consommation et les mutations des modes d'interventions étatiques dessinent ainsi un contexte déterminant l'évolution des formes de distribution et d'organisation du secteur plébiscitées dans une société et à une époque donnée. Fort de cette conceptualisation, nous serons ensuite en mesure d'appréhender les enjeux et les opportunités que représente la mise en œuvre de démarches RSE dans le secteur. En effet, étudier la diffusion du paradigme de la responsabilité dans la grande distribution oblige à appréhender l'état du secteur aujourd'hui, ses atouts, ses difficultés (Lubeck et Schneider, 2000, Moati, 2001, 2010, ...) et les positions qu'il affiche quant aux démarches RSE : secteur emblématique de l'application du mode d'organisation fordiste dans le commerce, la grande distribution se trouve à un carrefour de son histoire où il lui faut réussir à arbitrer entre l'héritage de son modèle économique malmené par les évolutions économiques et sociales, et le foisonnement de nouvelles attentes sociales. Réussir à créer une offre cohérente correspondant à une consommation de masse individualisée, proposant à la fois prix discount et qualité sociale et environnementale des approvisionnements, relève du casse-tête quotidien des distributeurs en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle. La RSE incarne donc un nouvel outil mis à leur disposition pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, améliorer la qualité sociale et environnementale des produits ou, encore, influencer sur les relations avec les parties prenantes de l'entreprise.

La seconde partie sera consacrée à l'analyse du terrain selon l'approche théorique déterminée. Elle répond à deux objectifs principaux : en premier lieu, elle permet d'apprécier en quoi l'adoption d'une grille de lecture paradigmatique est intéressante pour comprendre l'évolution sociale en cours et, en second lieu, elle s'attarde sur le rôle de l'organisation comme ensemble de supports et de contraintes pour l'individu éprouvé.

Dans le chapitre IV, nous serons amenés à définir plus avant le terrain que nous avons étudié, la méthode utilisée au cours de l'enquête et ses conséquences sur les données recueillies. La méthode de recherche répond à trois objectifs : "cartographier" l'univers paradigmatique, étudier le paradigme émergent et, enfin, spécifier l'épreuve paradigmatique éprouvant les individus. L'approche paradigmatique détermine en effet fortement la manière d'appréhender le terrain, la constitution de l'échantillon et l'analyse des données. Nous avons donc adopté un dispositif d'étude d'un cas particulier, celui de l'étude du cas de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité : il ne s'agit pas d'étudier un échantillon structuré autour d'une proximité sociale et culturelle importante, mais bien plus d'axer cette recherche autour d'une nécessaire diversification des profils des répondants dans l'objectif de cerner un paradigme social qui peut être vu comme un mouvement central et général de notre société. La réalisation de quarante-deux entretiens semi-directifs avec des répondants répartis sur trois groupes du secteur, au cœur des pratiques de cinq magasins et selon un éventail de positions hiérarchiques variées a permis de répondre à cet objectif. Mais ce dispositif a été complété par une étude documentaire permettant d'analyser les stratégies et les organisations des trois groupes ciblés.

Le chapitre V est ensuite dévolu à l'analyse des représentations des salariés et des paradigmes sociaux structurant leur travail : entre le paradigme professionnel et celui de la responsabilité, ce traitement des représentations des répondants permet d'identifier les déterminants et les éléments constitutifs de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité. Trois catégories de références institutionnelles, génératrices de tensions, fondent le paradigme professionnel tel qu'il est ressenti par les salariés : les représentations des salariés concernant le marché qui conditionnent la perception des salariés sur la place et le rôle social de leur activité, celles du métier de distributeur qui définissent un référentiel idéal d'organisation des procédures de travail, et celles du travail lui-même qui déterminent le rapport individuel des salariés à l'activité et à la hiérarchie. Les représentations des salariés concernant les démarches RSE traduisent trois logiques d'action se rapportant aux valeurs de référence de la modernité occidentale (Billaudot, 2008, 2010) : la logique instrumentale qui s'incarne dans une recherche d'optimisation des process et des règles techniques du métier de distributeur, la logique marchande qui se réfère à une rationalité marchande, et la logique collective qui fait appel à une rationalisation de l'organisation et du collectif de travail. Le salarié se doit donc d'équilibrer les tensions paradigmatiques issues de la rencontre du PP de la distribution et du PSR émergent, au cœur de ses représentations et de ses actions quotidiennes : c'est l'épreuve paradigmatique de la responsabilité.

La cartographie de ces tensions constituera la fondation de l'étude de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité (EPR) qui sera effectuée au chapitre VI selon une décomposition analy-



tique en trois temps. En premier lieu, la phase de constitution de l'épreuve consiste en une responsabilisation de l'acteur : la diffusion du PSR met en tension, au cœur des représentations individuelles, l'univers paradigmatique de la distribution selon les phases suivantes : prise de conscience, apprentissage et enfin, processus de légitimation du registre discursif éthique au sein de l'organisation. En second lieu, l'EPR en tant que telle s'incarne dans la gestion des paradoxes de la responsabilisation de l'action selon une triple contrainte pour l'acteur qui se doit de développer la durabilité à la fois dans sa dimension instrumentale qui privilégie la recherche du contrôle de l'application du DD, selon une appréhension marchande reposant sur la construction d'une offre responsable cohérente ainsi que la sensibilisation des consommateurs et selon une appréhension collective par l'implication des salariés dans les démarches responsables. Enfin, la résolution de l'EPR peut être assimilée à une responsabilisation de l'environnement de l'acteur et, donc, à une diffusion du PSR qui sera favorisée par les possibilités de communication et de diffusion offertes par l'organisation : celle-ci constitue en effet le plus proche environnement institutionnel de l'acteur et a pour rôle de définir les processus organisant le travail et la représentation des actions possibles en son sein par la constitution d'habilitations et de coercitions à l'action individuelle.

Le chapitre VII clôturera cette recherche en explorant la manière dont l'organisation favorise ou, à l'inverse, contraint la résolution de cette épreuve. Les trois groupes étudiés présentent des stratégies et des configurations organisationnelles différentes, héritées de leur histoire et de leur structuration propres, qui détermineront leur appréhension de l'univers paradigmatique. Ce que l'organisation privilégie : la notion de rentabilité, celle de professionnalité ou celle de flexibilité, influencera la manière dont sa structure pourra représenter un support ou une contrainte spécifique pour l'individu éprouvé. De plus, les actions des distributeurs, en énonçant les logiques déjà présentées, peuvent constituer des supports pour l'individu éprouvé. Ces supports peuvent se construire par la responsabilisation du Back-office et les démarches de certification (logique instrumentale), par la constitution d'une identité de groupe et par le développement de l'autonomie des salariés (logique collective) ou par le développement d'une offre responsable ancrée localement et/ou traçable (logique marchande). Au final, il apparaît que l'ensemble des contraintes et des supports est présent dans l'organisation de chaque groupe au même moment, mais fait l'objet d'une mobilisation différenciée selon la structure, son histoire et ses modes de coordination.

PARTIE I : LE PARADIGME SOCIAL DE LA RESPONSABILITÉ

La première partie de cette thèse sera consacrée à la présentation de notre optique théorique. D'inspiration Martuccellienne, nous pourrions voir, au cours du chapitre I, que l'approche développée dans ce travail doctoral se distingue de celle-ci à plusieurs reprises : là où Martuccelli questionne le processus d'individuation dans une société qu'il conçoit comme de plus en plus singulariste, nous cherchons à appréhender une forme d'individuation professionnelle, c'est-à-dire de structuration sociale de l'individu au travail. Cette optique met bien davantage en valeur, comme un complément à l'approche Martuccellienne, la situation professionnelle de l'individu et les diverses influences qu'exerce sur lui l'organisation.

Afin de lier individu, environnement professionnel et structures sociales, nous posons, comme hypothèse de travail, l'existence de paradigmes sociaux structurant, dans leurs diversités et les tensions qu'ils génèrent, l'action des individus au sein des organisations en lien avec des changements profonds de la société. Ces paradigmes sociaux se perçoivent concrètement au travers des dynamiques d'actions et des représentations des acteurs et permettent de lier, en un seul mouvement, les niveaux micro, méso et macro d'analyse.

La Responsabilité Sociale des Entreprises peut être considérée comme la déclinaison entrepreneuriale des préceptes du développement durable dans les organisations (chapitre II). Cette notion révèle une évolution de la signification du principe de responsabilité. Cette nouvelle acception crée une injonction de responsabilisation des actions de l'entreprise assimilable, selon l'approche théorique adoptée, à l'émergence d'un véritable paradigme social de la responsabilité (PSR) se constituant en épreuve paradigmatique de la responsabilité pour l'individu au travail.

Dans le but d'étudier l'émergence du PSR dans les entreprises, le chapitre III propose d'analyser le secteur de la grande distribution qui constitue un terrain d'étude intéressant à plus d'un titre. Fortement soumis aux évolutions de la demande sociale, souvent critiqué et icônifié tel un temple de la surconsommation, le secteur occupe une position centrale dans la chaîne de valeur, articulant production et consommation, qui lui confère une importance cruciale dans l'évolution sociétale. L'identification des caractéristiques clés du secteur et de ses évolutions paraît incontournable pour étudier l'émergence du PSR en son sein. C'est à ce prix que nous pourrions élaborer une réelle analyse de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité.

ÉTUDIER LE CHANGEMENT SOCIAL : VERS UN NOUVEAU SCHÉMA D'ANALYSE ?

La RSE, que nous souhaitons étudier dans ce travail doctoral, se développe dans les sociétés modernes (post-modernes selon certains) dont on ne saurait l'isoler : l'appréhender exige de se doter d'une nouvelle perspective théorique (nous développerons, plus loin, les raisons pour lesquelles nous n'utilisons pas les termes de cadre théorique). C'est à ce projet que s'attache le premier chapitre de notre thèse.

L'avènement de la RSE est en effet, selon nous, indissociable des évolutions profondes que traversent nos sociétés : l'individu moderne s'inscrit d'une nouvelle manière dans la société (appartenance plus conditionnelle et limitée, multiples "personnalités sociales"...) et représente un nouveau défi pour nos sociétés et pour les théories qui cherchent à la comprendre.

La modernité pose avec une nouvelle acuité la question de l'action en société et de son évolution : la pluralité des significations et des appartenances, les bouleversements des modes de communication et par là de la temporalité sociale, de la relation à l'espace-temps, selon Giddens (1987), *le temps des tribus* selon Maffesoli (1988), *l'homme pluriel* selon Lahire (1998), sont quelques exemples d'analyses et formulations de la modernité nous amenant à considérer comme inévitable la constitution d'une nouvelle théorisation de l'action en société prenant davantage en compte la pluralité des situations, des perceptions et des significations ; c'est en approfondissant le versant dynamique et relatif de la théorisation que nous pourrons sortir du paradoxe généralisation/particularisme des situations d'action en société au sein de la modernité. À l'heure où le monde semble se complexifier, la modernité s'opacifie parallèlement à la montée d'un sentiment de pluralité et de diversité, de singularité selon Martuccelli. Il devient plus difficile de proposer une théorisation à portée générale des observations empiriques.

Or, nous verrons au travers d'une étude de terrain (partie II) que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et le Développement Durable (DD) sont des valeurs "modernes" en ce qu'elles se caractérisent par un engagement faible (volontariat et possibilité d'en sortir), une conceptualisation floue et une organisation des actes sous forme d'un réseau de bonnes actions, de petits gestes quotidiens. Ces éléments nécessitent donc une autre modélisation théorique prenant en compte des liens (engagements, relations entre valeurs et idéologies, croyances ...) plus faibles basés sur la modification des places et des interactions entre l'individu, l'organisation et la société.

Le premier chapitre de cette thèse sera donc consacré à la présentation d'une perspective théorique tentant de répondre à ce défi. Nous développerons dans un premier temps une approche théorique nucléaire permettant d'appréhender de manière plus globale la portée réelle d'un processus d'évolution sociale (I.1). Centré sur une conception ontologique du social, ce noyau théorique a pour ambition d'autoriser la mobilisation de théories plus spécifiques, conçues comme des modules s'y articulant de manière souple, selon leurs capacités explicatives du problème envisagé. D'inspiration Martuccellienne, cette approche du social s'en différencie cependant sur certains points (I.2). La théorie développée par Martuccelli (2005, 2006, 2010) est en effet une sociologie du social tandis que notre objectif consiste à mener une analyse gestionnaire du changement social dans les organisations. Là où Martuccelli questionne le processus d'individuation dans une société qu'il conçoit comme de plus en plus singulariste, nous chercherons à appréhender une forme de ce que nous pourrions appeler une individuation professionnelle, c'est-à-dire de structuration sociale de l'individu au travail. Cette optique nous oblige à mettre bien davantage en valeur, tel un complément à l'approche Martuccellienne, la situation professionnelle de l'individu et les diverses influences qu'exerce sur lui l'organisation.

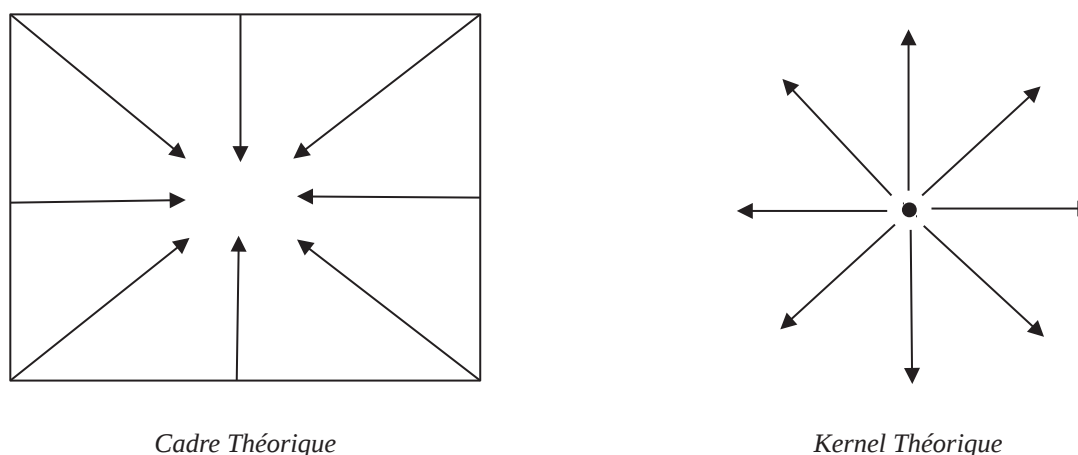
Afin de penser ensemble individu, environnement professionnel et structures sociales, nous posons enfin, comme hypothèse de travail, que notre société évolue via la diffusion et la coexistence, parfois conflictuelle, de "mouvements de fond" : les paradigmes sociaux (I.3). Ces mouvements, dont la RSE est l'une des incarnations, structurent, dans leurs diversités et les tensions qu'ils génèrent, l'action des individus au sein des organisations en lien avec des changements profonds de la société. Ces paradigmes sociaux se perçoivent concrètement au travers des dynamiques d'actions et des représentations des acteurs et permettent de lier, en un seul mouvement, les niveaux micro, méso et macro d'analyse. Ces liens se cristallisent au mieux lors des épreuves auxquelles seront confrontés les individus sommés d'équilibrer les tensions paradigmatiques structurant leur environnement.

## **I.1/ Pour une nouvelle perspective : le noyau théorique**

Comme nous venons de l'annoncer, notre principal souci sera de réussir à créer une compatibilité théorique entre différents courants issus de diverses disciplines sans souffrir de l'important travail d'harmonisation conceptuel nécessaire à ce projet. Cette volonté de réformer l'optique théorique est, en outre, rendue nécessaire par les mutations profondes de nos sociétés et de nos connaissances sur celles-ci. La singularité sociale en est un exemple au même titre que les évolutions philosophiques émergeant de la connaissance accrue du fonctionnement du monde apportée par la physique, notamment quantique. Sans entrer dans les détails de raisonnements qui mériteraient l'écriture de nombreuses thèses, le premier temps de cette section tentera ainsi de présenter un travail de défrichage de cette question des liens entre théorie physique fondamentale et théorie sociale (I.1.1) qui nous permettra d'insister sur l'importance de la prise en compte de la relativité dans l'analyse des sciences sociales et, plus particulièrement pour notre propos, des sciences de gestion. Au cours de cette phase, nous insisterons sur trois fondements de notre approche théorique : la relativité sociale, la multidimensionnalité, les conflits et la coexistence paradoxale.

Dans un second temps (I.1.2), nous développerons le cœur de notre perspective théorique reposant sur le glissement d'une conception en termes de cadre théorique à celle organisée autour d'un kernel théorique (cf. figure I.1). Ce kernel, ou noyau théorique, consiste en un assemblage conceptuel minimaliste permettant de mettre en dialogue différents courants, conçus comme des modules juxtaposés, et par là d'augmenter leur capacité à être utilisés de manière conjointe et complémentaire. Ainsi, à un noyau théorique constituant une abstraction conceptuelle suffisamment large, claire et englobante, peuvent se joindre par la suite des théories plus spécifiques, conçues comme des modules, des greffons, autorisant, à un moment donné et dans un contexte particulier, l'éclairage d'une facette, d'une dimension du monde social. À l'image du noyau (kernel) d'un système d'exploitation informatique, qui a pour rôle d'assurer la bonne communication entre les différents constituants de l'ordinateur et la couche logicielle permettant l'interaction avec l'utilisateur de l'ordinateur, ce noyau théorique doit créer un espace d'échange entre les différentes théories permettant d'approcher une compréhension maximale du problème envisagé et son intelligibilité.

Figure I.1 : Cadre et kernel théorique



### I.1.1/ Relativité, multidimensionnalité, conflits et coexistence paradoxale

Toute théorie s'appuie sur des fondements conceptuels originaux dont l'utilisateur doit avoir conscience afin d'en garantir le bon usage. En effet, « quiconque s'exprime, même en des matières aussi générales que celles de l'épistémologie, fait tacitement appel à une représentation du monde, ne serait-ce que pour y puiser les concepts que ses phrases mettront bout à bout » (D'Espagnat, 2002, p.8). Ces fondements incarnent donc une conception du monde et de son fonctionnement propre à chaque théorie. Cette partie de notre travail a pour objectif d'exposer le plus clairement possible les bases d'une approche en termes de kernel théorique. Cependant, le cadre de ce document n'autorise et n'ambitionne aucunement de développer une réflexion "aboutie" à ce propos. Il s'agira davantage ici d'explorer quelques grands thèmes chers aux philosophies des sciences structurant l'approche qui sera ensuite développée<sup>1</sup>.

Trois piliers soutiennent l'architecture théorique développée dans cette thèse : une conception perpétuellement duale du monde dont l'appréhension nécessite la prise en compte de la dynamique et de la relativité de l'espace, du temps et plus généralement de l'ensemble du monde et des connaissances dont nous disposons à son égard. Ces préceptes permettent d'insister sur la multidimensionnalité, les conflits et la coexistence paradoxale du monde et, par là, des conduites des acteurs.

« Mais même au point de vue des plus insignifiantes choses de la vie, nous ne sommes pas un tout matériellement constitué, identique pour tout le monde et dont chacun n'a qu'à aller prendre connaissance comme d'un cahier des charges ou d'un testament ; notre personnalité sociale est une création de la pensée des autres. Même l'acte si simple que nous appelons « voir une personne que nous connaissons » est en partie un acte intellectuel. Nous remplissons l'apparence physique de l'être que nous voyons

1 À ce titre, cette partie s'apparente plutôt à un programme de recherche qu'à l'exposé d'un résultat de recherche.

*de toutes les notions que nous avons sur lui, et dans l'aspect total que nous représentons, ces notions ont certainement la plus grande part. Elles finissent par gonfler si parfaitement les joues, par suivre en une adhérence si exacte la ligne du nez, elles se mêlent si bien de nuancer la sonorité de la voix comme si celle-ci n'était qu'une transparente enveloppe, que chaque fois que nous voyons ce visage et que nous entendons cette voix, ce sont des notions que nous retrouvons, que nous écoutons. »*

Proust Marcel (1954), *Du côté de chez Swann*, éd. Gallimard, coll. Folio, p.29.

Cette citation de Proust exprime parfaitement le premier élément fondamental à prendre en compte pour la compréhension de l'assemblage théorique présenté ici : ces "notions que nous retrouvons, que nous écoutons" parfaitement superposées à l'apparence physique de cet être connu dont il est question, cet acte intellectuel partiel mis en jeu dans le processus de reconnaissance nous semble fondamental dans notre appréhension du monde. Il s'agit en effet de considérer que l'ensemble du monde revêt à la fois, et indissociablement, une existence matérielle et idéale (Godelier, 1989). Martuccelli (2005) parle à ce propos de "feuilleté de significations" virtuelles ou dormantes dans chaque acte, objet ou pratique. Il appelle cette accumulation de couches de significations les *textures* et explique que « tout élément social est constitué par un arsenal de textures, et plus la modernité se déploie, plus le nombre de couches héritées s'épaissit. Déposées dans les faits sociaux comme un héritage virtuel, ces textures sont susceptibles à tout moment d'être réactivées par les acteurs »<sup>1</sup>.

Il paraît ainsi particulièrement difficile de se prononcer sur le statut de la réalité tant les obstacles à la perception de la matérialité du monde sont nombreux : perception médiée par des sens imparfaits, objectivité contestable et subjectivité inévitable, temps et espace relatifs tant au niveau physique qu'au travers de la perception que l'on en a. Loin de nous l'idée d'abandonner toute forme d'étude de la réalité pour autant, il nous faut appréhender cette diversité et cette multidimensionnalité du monde dans un schéma théorique permettant une approche scientifique de la relativité du monde et de notre perception de celui-ci.

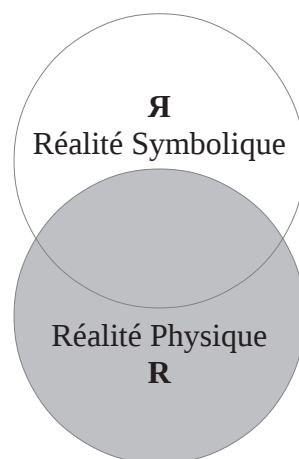
Dans cette optique, nous envisageons, au sein de cette thèse, la réalité du monde selon une dualité analytique que nous voulons permanente (cf. Figure I.2) : la coexistence d'un monde physique pur (R), difficilement perceptible et d'un monde symbolique (S) regroupant l'ensemble des représentations des acteurs, des valeurs, des éléments symboliques et des héritages cognitifs historiques et/ou contextuels. L'analyse de cette dualité dans son ensemble nous permettra de concevoir l'intégralité de l'action, ses ressorts, ses modalités et ses résultats dans toutes leurs diversités.

---

1 Martuccelli D. (2005), *La consistance du social, une sociologie pour la modernité*, Rennes, PUR, coll. Le sens social, p. 47.



Figure I.2 : La dualité analytique de la réalité



Sur ce schéma, les deux sphères, bien que distinctes pour les nécessités de l'analyse, sont reliées par une véritable zone commune où elles se mélangent et interagissent, où elles puisent leur caractère le plus vivant, le plus imprévisible et le plus consistant.

Le monde physique (R) s'ancre dans la matérialité du monde. Il relève des lois physiques et regroupe tant l'environnement matériel et vivant que les potentiels d'actions et les limitations physiques de l'acteur et du monde qui l'entoure. C'est la notion de base qui sous-tend et influence toutes les autres. Elle incarne l'idée que le monde social et socio-économique existe et se réalise au sein d'une réalité physique multiple, mais parfois non observable à l'état brut. Ce monde physique est ainsi perpétuellement présent et absent à la fois dans le sens où il reste peu intelligible dans sa complexité. Edgar Morin définit cette dernière comme « un tissu (*complexus* : ce qui est tissé ensemble) de constituants hétérogènes inséparablement associés : elle pose le paradoxe de l'un et du multiple » (Morin, 1990, p.21).

La complexité de la réalité du monde revêt, selon Morin, les « traits inquiétants du fouillis, de l'inextricable, du désordre, de l'ambiguïté, de l'incertitude » (Morin, 1990, p.21). Pour l'appréhender, il faut joindre à l'analyse du monde physique celle de ce que nous appellerons le monde symbolique (Я) en faisant référence à l'ensemble des éléments d'ordre cognitif constitutifs du monde ou, en d'autres termes, de l'ordre des représentations de la réalité. On y retrouve l'ensemble des croyances, valeurs, représentations, perceptions distordues de la réalité, tout ce qui forme l'ensemble des connaissances et des motifs nécessaires à l'action au sein du monde social et qui permettent de donner un sens au monde, qu'il soit destin ou raison. Il s'agit de la dimension virtuelle et/ou idéelle du monde, construite à partir des perceptions médiées et filtrées de la réalité par l'acteur. Ainsi, portées par l'acteur ou son environnement, ces représentations déterminent les possibilités d'actions et de pensée, et favorisent, en lui donnant des critères, le jugement. Permettant

d'appréhender le monde, ces schémas préenregistrés, ces "scripts mentaux", sont à la fois contraignants et habilitants, tant pour l'acteur que pour l'action. Ils participent de la réalisation d'une action tout en lui fixant des limites et des critères de faisabilités.

C'est au travers de la prise en compte de cette dualité inséparable que nous pouvons détailler davantage la grille de lecture de ce travail de thèse. C'est aussi au travers de cette dualité que nous pouvons affirmer qu'il est impossible de dissocier l'étude des faits de l'étude des représentations : le monde matériel (les faits) est intrinsèquement lié au monde symbolique (les représentations) et vice-versa. L'un est incompréhensible sans l'autre et réciproquement.

Sociologue, Philippe Zarifian a tenté à plusieurs reprises d'appliquer certaines conclusions énoncées par la physique quantique au domaine des sciences sociales. Dans son texte sur *les amplitudes d'existence* (Zarifian, 2007), il considère, en accord avec cette intention, que « chaque sujet, dans le cours de son existence (cours pendant lequel il se transforme), est confronté à des amplitudes d'existence, essentiellement caractérisées par des superpositions et de la composition d'énergies, qui, tout à la fois, dépassent largement, en ampleur et en puissance, le sujet, mais dont il fait partie (sa présence est immanente à ces amplitudes) et qu'il modifie grâce à ses actions intelligentes (qui sont partiellement intuitives) ». Ces actions utilisent la puissance propre du sujet pour actualiser l'un des possibles sélectionné au sein de ce que l'auteur appelle "la superposition des possibles", ce qui, au final, garantit son existence. « L'apport majeur de la physique quantique réside dans cette dernière proposition : il existe, du point de vue de l'existence, une superposition des plusieurs possibles qui lui fournit son amplitude, à la manière dont on peut parler de l'amplitude d'une onde. Là où la logique pouvait opposer un principe de contradiction ("mort" ou "vivant"), la physique quantique nous permet de dire : "mort" et "vivant" ». C'est le célèbre paradoxe du chat de Schrödinger. Selon Zarifian, intégrer les enseignements issus des développements de la physique quantique permet de concevoir le "vivre de l'existence" dans une amplitude beaucoup plus large et beaucoup plus événementielle que le registre borné des "trajectoires". En parallèle des réflexions de Martuccelli exposées à la section suivante, cet exposé redonne à l'être humain une puissance latente d'action.

Dans le cadre de notre recherche, il ne s'agit pas d'approfondir ces idées mais simplement de laisser une place à ce type de réflexion dans la constitution même de notre structure théorique. C'est en effet en comprenant davantage le "statut" de la réalité même physique que nous pourrions relativiser nos savoirs et la portée des théories scientifiques, en prenant davantage en compte les différentes médiations inévitables opérées par nos sens, nos cultures ou encore nos croyances, entre

cette “réalité physique” (R) et l’image symbolique (Я) que nous nous en faisons. Cela permet en outre d’insister sur la prise en compte de l’aspect dynamique et perpétuellement mouvant de la réalité physique (R) : il nous paraît en effet incontournable de prendre en compte la relativité physique du monde, les propriétés particulières de l’espace et du temps, bases physiques de la réalité, pour comprendre le mouvement. À partir de ces quelques éléments de physique quantique ou fondamentale, il s’agit de conserver à l’esprit que même R est gouverné par des règles que nous ne pouvons observer directement et qui paraissent parfois contre-intuitives.

Intégrer la relativité du monde physique (R), qui constitue inexorablement l’assise de toute expérience, nous oblige également à intégrer la relativité du monde symbolique (Я), du monde social et du monde humain en général en évitant de créer des règles plus statiques qu’elles ne pourront jamais l’être dans la réalité. Nous pourrions ainsi parler d’une forme de relativité sociale (ЯR) généralisée en ce qu’elle met en exergue *la relativité de l’acteur*, dont la matérialité est semblable à celle du caillou décrit par D’Espagnat (cf. focus I.1), *de l’action*, qui n’est qu’un possible devenu existant, *et de leur environnement* matériel et symbolique.

*Focus I.1 : Le caillou, le réel, l’état quantique et la “non-séparabilité”*

*De nombreux chercheurs ont essayé d’assimiler les enseignements issus des évolutions importantes des sciences physiques aux sciences humaines et sociales ou à la philosophie, qu’ils soient spécialistes de ces dernières (Morin, 1990, Zarifian, 2007<sup>1</sup>) ou des premières (D’Espagnat, 2002, Bitbol, 1998). C’est en particulier la physique quantique qui, par ses développements, remet en cause une partie des préceptes généralement admis sur notre vision du monde.*

*Bernard d’Espagnat donne une explication particulièrement intéressante des modifications, apportées par la physique quantique, à la conception de la réalité. Il paraît ainsi de plus en plus clair que les sens ne renseignent que très peu – et souvent très mal – sur la réalité : « Ainsi, considérons, par exemple, un objet plus ou moins à notre échelle : un caillou, un grain de poussière. On sait depuis longtemps qu’il n’est pas ce qu’il paraît être. Déjà la physique classique nous apprendait alors qu’alors que le caillou est pour nous le symbole même du “plein”, il est, en fait, principalement constitué de vide (le vide entre les noyaux et les électrons). Mais la non-séparabilité nous laisse entendre qu’à rigoureusement parler il n’existe même pas en qualité d’être distinct. Que son “état quantique” est “enchevêtré” (c’est le mot technique) avec celui de tout le reste de l’Univers » (D’Espagnat, 2002, p.25). À l’instar de ce raisonnement, l’ensemble de l’ouvrage du physicien tend à démontrer que la réalité est ainsi beaucoup plus complexe et reste perpétuellement “voilée” à nos sens et à nos conceptualisations.*

Comme nous l’avons vu, et comme nous y reviendrons par exemple au travers de l’exposé des thèses de Martuccelli, la modernité met en exergue une relativité qui bouleverse la soif d’ordre et de stabilité des hommes et de leurs théories. Elle se caractérise par un éclatement des repères et cadres traditionnels, qui s’exprime notamment au travers du sentiment de perte de sens pour l’individu, et tend à montrer que la trame sur laquelle nous avons construit les ordres passés n’est qu’une architecture en mouvement et que la dynamique constitue un des éléments primordiaux de la réalité.

1 La plupart des réflexions développées par l’auteur à ce propos sont disponibles sur son site personnel <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/>

Pour étudier la modernité, il nous faut donc mettre en place une architecture conceptuelle capable d'appréhender la relativité et le caractère dynamique de la trame de la réalité. Il paraît alors pertinent d'échafauder celle-ci selon l'approche de la multidimensionnalité qui permet de concevoir la coexistence d'une pluralité de réalités, d'existences et de significations. Cette coexistence, parfois conflictuelle, qui peut être qualifiée de paradoxale en ce qu'elle oblige à dépasser la logique unitaire de la théorisation scientifique, constituera la base de la conceptualisation de l'action et de son évolution en société. En d'autres termes, bien que l'esprit scientifique apprécie la beauté d'une simplification, d'une unicité théorique et logique de la réalité, il nous faut réussir à intégrer, dans une approche théorique globale, l'hétérogénéité du monde, la singularité des acteurs et, ce qui nous paraît bien souvent irrationnel, l'apparent illogisme des actions et des motivations inhérentes à celles-ci. Or, dans une vision complexe et multidimensionnelle de la réalité, la coexistence de deux logiques d'actions différentes ne paraît pas impossible, bien au contraire. De nombreux acteurs, voire parfois les mêmes acteurs, peuvent agir selon des motivations différentes jusqu'à mener parfois des actions complètement antagonistes. Ils expriment ainsi la coexistence paradoxale de rationalités, de dimensions différentes de l'action.

« Mais la transdisciplinarité n'est une solution que dans le cadre d'une pensée complexe. Il faut substituer une pensée qui relie à une pensée qui disjoint, et cette reliance requiert que la causalité unilinéaire et unidirectionnelle soit remplacée par une causalité en boucle, multiréférentielle, que la rigidité de la logique classique soit corrigée par une dialogique capable de concevoir des notions à la fois complémentaires et antagonistes, que la connaissance de l'intégration des parties dans un tout soit complétée par la connaissance de l'intégration du tout à l'intérieur des parties. »

Hessel Stéphane, Morin Edgar (2011), *Le chemin de l'espérance*, éd. Fayard., pp 51.52.

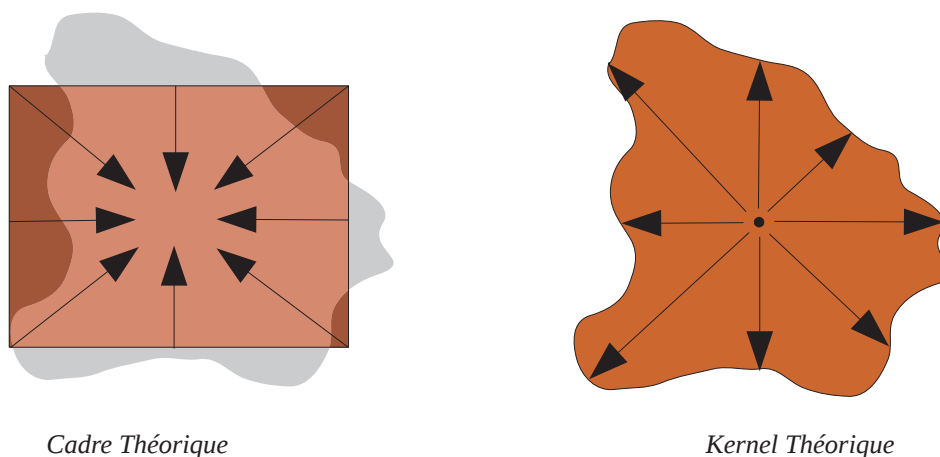
Une fois ces prérequis posés – la dualité du monde ( $\mathcal{R}\mathcal{R}$ ), sa relativité et sa dynamique, et enfin sa multidimensionnalité parfois paradoxale, la partie suivante se consacrera à l'exposé de la construction du noyau théorique.

### *1.1.2/ Définition du noyau théorique*

Avancer une théorie globale, dans ces conditions, paraît bien difficile et semble relever d'un travail intellectuel impossible de compilation d'une monstrueuse quantité de théories, décrivant chacune une ou plusieurs des multiples dimensions de la réalité. Les rendre compatibles relèverait d'un autre travail herculéen, tant les domaines de recherche et les courants théoriques sont encore cloisonnés et parfois contradictoires aujourd'hui. La proposition d'une approche organisée autour d'un

noyau théorique s’accompagnant de modules théoriques articulés<sup>1</sup>, car proposant des descriptions complémentaires de la réalité, symbolise cet effort d’harmonisation théorique. En effet, face à une problématique donnée, s’exprimant souvent de manière irrégulière dans la société, il paraît souvent illusoire de réussir à circonscrire suffisamment l’objet de la recherche afin qu’il ne déborde pas du cadre d’analyse choisi. Comme le montre le schéma de gauche de la figure I.3 présentée ci-dessous, une conceptualisation sous forme de cadre théorique a tendance à se heurter à un double écueil : d’un côté, si nous considérons une problématique donnée dont l’expression sociale s’exprime et se diffuse irrégulièrement dans la société – zone grise du schéma –, l’étude par un cadre théorique laisse des pans entiers du problème en dehors de l’explication. Certes, dans ce cas, le cœur de la problématique est traité mais les marges, bien souvent aussi pertinentes que le centre – car plus singulières – restent ignorées comme reléguées dans l’ombre de la nécessaire simplification explicative. D’un autre côté, nous pouvons également remarquer que des zones débordant de la problématique – représentées en orange sombre – sont prises en compte, bien inutilement, par le cadre théorique. Le travail du chercheur semble donc reposer sur la définition d’un cadre théorique dont la capacité explicative se veut optimale, c’est-à-dire qui laisse aussi peu de parties de la problématique que possible inexplicées, et, dans le même mouvement, qui englobe aussi peu que possible de parties hors problématique.

Figure I.3 : Cadre et kernel théorique face à une problématique complexe



Afin de remédier à cette situation, la proposition d’utiliser un noyau théorique cherche à adopter la démarche inverse comme tente de le montrer le schéma de droite de la même figure. À l’image du kernel informatique, le noyau – ou kernel – théorique, de par son approche qui se veut la plus fondamentale possible, peut se positionner comme un point central de la problématique autour duquel s’organisera une modularité théorique adaptée au traitement de la question de recherche.

<sup>1</sup> Nous reviendrons plus bas sur cette question de l’articulation.

Cette modularité théorique repose sur l'utilisation spécifique de différentes théories préexistantes, analogie des logiciels informatiques dont la spécialisation permet d'expliquer efficacement une partie restreinte du problème. Cette spécialisation modulaire, qui préconise, dans le monde informatique<sup>1</sup>, d'user de logiciels spécifiques pour chacune des tâches à accomplir, permet d'approcher un degré optimal d'explication de chaque facette du problème. Les analyses issues de ces modules théoriques seront ensuite mises en dialogue grâce à l'articulation et à la traduction fournie par le kernel théorique. L'objectif d'une telle approche est, comme nous pouvons le voir sur le schéma précédent, d'atteindre un degré explicatif d'une problématique beaucoup plus important par la souplesse d'une architecture théorique singulière adaptée à chaque situation.

Cette approche nucléaire de l'explication/compréhension de la réalité ne peut s'opérer de multiples façons : une approche uniquement physique relèverait d'un objectivisme difficilement tenable tandis qu'une approche uniquement symbolique courrait le risque de développer une perspective constructiviste sans limites. Au croisement de ces deux approches fondamentales, définir le social comme noyau théorique permet d'aborder la problématique étudiée, quelle qu'elle soit, selon la double optique physique et symbolique sans risquer de tomber dans les écueils précités. Le social se situe en effet au cœur des actions humaines et constitue la base permettant d'aborder – et d'articuler – la plupart des problématiques d'études, qu'elles soient gestionnaires, sociologiques, économiques, politiques...

Cependant, il est important de déterminer quelle conception du social pourra répondre à cette fonction centrale de l'approche nucléaire. La théorie de la consistance du social développée par Danilo Martuccelli (cf. I.2) semble relever ce défi parce qu'elle revendique une conception ontologique du social. Sur cette base, l'articulation autour d'un noyau théorique formé par un intermonde social ayant une "existence" propre, et non en tant que somme de ses parties, et des modes opératoires particuliers paraît prometteuse<sup>2</sup>.



*Les hommes font leur propre histoire, mais ils ne la font pas de toutes pièces, dans des circonstances qu'ils auraient eux-mêmes choisies, mais dans des circonstances qu'ils trouvent immédiatement préétablies, données et héritées. La tradition de toutes les générations disparues pèse comme un cauchemar sur le cerveau des vivants. Et, au moment précis où ils semblent le plus occupés à se bouleverser eux-mêmes et à bouleverser les choses, à créer quelque chose qui ne s'est jamais vu, c'est justement là, dans de pareilles époques de crise révolutionnaire qu'ils incarnent anxieusement les esprits du passé, les appelant à la rescousse, leur empruntant leurs noms, leurs mots d'ordre et leurs costumes, pour jouer, sous ce dé-*

1 Cette analogie est principalement adaptée du fonctionnement du kernel Linux et de la spécialisation importante des modules, bibliothèques et logiciels open source.

2 Nous verrons, dans la section I.3, que cette approche très post-moderne du social a tout de même dû être complétée par des modules théoriques plus déterministes et par le concept de paradigme social comme traduction de la consistance du social : cette architecture particulière permet alors, selon nous, de comprendre la complexité de la réalité sans jamais la nier.

*guisement vénérable et dans cette langue d'emprunt, les nouvelles scènes de l'histoire universelle. »*

Marx K. (1852), *Le 18 Brumaire de Louis Bonaparte*, Flammarion, pp. 50-51

L'articulation souple de modules théoriques (cf. I.3) autour de ce kernel devient alors possible à condition que ceux-ci partagent un langage commun avec le noyau, c'est-à-dire une base de compatibilité minimale autorisant leur mise en dialogue. Ici, l'association souple des modules au kernel nécessite que ceux-ci reconnaissent, comme nous le verrons dans les sections suivantes, la construction sociale de l'histoire (Marx, 1852) et les processus de socialisation.

## I.2/ L'intermonde social comme noyau théorique ?

L'œuvre de Danilo Martuccelli, déclinée en plusieurs ouvrages parus au début de ce siècle naissant, est stimulante en ce qu'elle cherche à définir un nouveau programme de recherche pour les études sociologiques. En sciences de gestion, ce travail rayonne indirectement sur les conceptions relatives aux modes d'inscription de l'individu et de son action au cœur des organisations. Le second point de ce chapitre reposera sur une présentation aussi succincte<sup>1</sup> et claire que possible des éléments théoriques les plus novateurs et les plus porteurs de sens pour notre travail en sciences de gestion, que développe l'auteur.

En outre, ce travail de théorisation du social se révèle particulièrement intéressant dans le cadre d'une perspective nucléaire qui se propose de définir une ontologie du social et d'étudier son mode de fonctionnement particulier. L'auteur postule la réalité en soi d'un intermonde social, présentant des caractéristiques et des modes opératoires propres et se situant entre les individus et leurs actions. Ce concept illustre ainsi le mode opératoire du social en tant que lien entre l'individu et les structures sociales. Selon cette approche et dans une perspective proche de celle développée par Giddens, les résistances opposées par les structures aux actions des individus sont présentées comme ayant un degré de malléabilité importante constitutif de l'élasticité propre à la consistance du social. Le structurel existe toujours et partout, mais son influence sur l'individu est fortement variable et discontinue faisant de l'intermonde un espace ni entièrement déterminé ni totalement libre. L'ouvrage de Danilo Martuccelli, *La société singulariste* (2010a), propose ainsi une grille de lecture des plus intéressantes de la relation individu/société dans la modernité. À travers l'analyse de la consistance du social (2005) (I.2.1), il questionne la société selon l'hypothèse de sa singularisation croissante (I.2.2). L'analyse des épreuves (I.2.3) rencontrées par l'individu permet d'approcher de manière plus concrète la singularité des individus modernes et la rencontre de celle-ci avec la société et ses attentes.

---

1 Les ouvrages de l'auteur, cités par la suite, sont d'une extraordinaire richesse et ce résumé n'a aucunement la prétention d'en présenter l'intégralité. Nous cherchons davantage ici à en exposer le cœur le plus essentiel pour notre propos sans rentrer dans les débats théoriques les plus ardues.



Danilo Martuccelli, par l'énonciation de sa théorie de la consistance du social, cherche à dépasser la problématique de l'ordre social qui, pour lui, est devenue un frein à l'élaboration de la théorie sociale. Il constate que les auteurs se perdent à expliquer les irrégularités, les crises, sans jamais en tirer les conséquences en matière de théorisation. Il remet ainsi en cause la conception classique d'un accord préexistant des pratiques en expliquant que la vie en société opère par à-peu-près, car, dans la plupart des situations, l'individu n'a pas besoin de réfléchir à son action « moins cependant parce que la vie sociale dans son déroulement quotidien a tendance à rester la même, au point que nous pouvons nous en “abstraire”, confiants dans la pertinence future de nos actions, que parce que ces conduites ne sont pas rendues problématiques par le monde » (2005, p.28)<sup>1</sup>. L'objet de sa théorie est donc de déplacer l'étude de la question de l'ordre social (qu'est-ce qui fait tenir ensemble la société ?) pour se tourner vers une approche ontologique du social qui questionne les caractéristiques de l'être ensemble, la “nature” même de la vie sociale qui autorise l'agencement entre les pratiques.

Pour cela, l'auteur cherche à « ne pas s'attarder sur la “réalité en-soi” des entités élémentaires de la vie sociale ou sur sa production constante, mais sur la réalité du social telle qu'elle est rencontrée, lors de leurs actions, par les acteurs » (p.31). Il s'agit donc d'étudier la nature du mode opératoire spécifique de la vie sociale, à partir du postulat d'une existence indépendante de nos perceptions de la réalité sociale. C'est le concept d'intermonde qui « vise à cerner analytiquement l'univers, structurel ou interactif, existant “entre” les acteurs » (p.36). En d'autres termes, le chercheur ne doit pas se perdre dans l'exploration des ressorts individuels de l'action, multiples et infinis, mais doit prendre en compte la contingence de celle-ci. L'acteur est toujours face à une multitude d'actions cependant sa conduite n'est pas incertaine mais contingente : l'action qu'il mène dépend autant des caractéristiques et des possibilités offertes par son environnement social que de ses ressources propres.

Cette prise en compte porte en elle plusieurs conséquences :

- « remplacer toujours et partout l'idée d'un monde social rigide, organisé autour d'un principe d'ordre, par un intermonde social doté d'une série d'élasticités » (p.37) : Pour Martuccelli, l'intermonde est en effet doté de caractéristiques propres de flexibilité qui permettent la réalisation d'un grand nombre d'actions diverses simultanément habilitées et contraintes

---

1 Il convient cependant de souligner que cette “confiance” se limite aux actes les plus quotidiens et, comme le souligne à juste titre Martuccelli, lorsque le monde ne s'y oppose pas. Lors d'une “opposition” du monde à l'action individuelle, nous verrons plus loin que les individus se confronteront à une épreuve qui leur donnera l'occasion de surmonter celle-ci.

par celui-ci. L'intermonde est malléable, mais comporte, dans le même temps, une caractéristique de résistance aux actions.

- Deux dimensions indissociables sont constitutives de l'intermonde :
  - Les *textures* qui sont des “couches de significations” intrinsèques à chaque élément de la vie sociale.
  - Les *coercitions* (résistances et contraintes) qui sont des obstacles et possibilités à l'œuvre dans la vie sociale.

Ces deux éléments constituent la malléabilité résistante de l'intermonde et définissent son élasticité propre : les textures sont en quelque sorte une réalité à multiples dimensions, dont l'ensemble des significations, qu'elles soient actives ou latentes, définit les possibilités plurielles ; les coercitions, « au-delà de leurs diversités (coercitions objectives, interactives, symboliques, intérieures...), [...] ont un même mode opératoire et agissent le plus souvent :

- de façon irrégulière (ici et pas là) ;
- médiate (au travers d'un temps plus ou moins long – ce qui complexifie la réactivité de l'environnement, comme, par exemple, le prélèvement des impôts et la capacité coercitive de l'appareil d'État) ;
- transitoire (elles s'usent et cessent parfois d'agir) » (p.25).

Au croisement de ces deux éléments, l'intermonde reste toujours à la fois malléable et résistant du fait de la diversité des textures et des résistances irrégulières, médiates et transitoires qui s'offrent à l'acteur. Les actes des individus se confrontent donc à un environnement social constitué d'une pluralité de textures que différents mécanismes sociaux seront amenés à stabiliser. « C'est cet ensemble multiforme de stabilisations qui définit justement les grammaires sociologiques de l'individu<sup>1</sup> (supports, rôles, respect, identité, subjectivité) » (2005, p.26). L'essentiel devient donc d'étudier les processus sociaux par lesquels chacune des dimensions est stabilisée, est rendue plus consistante.

La prise en compte d'une théorie de l'intermonde en gestion ne va pas forcément de soi mais repose sur un changement analytique profond, orientant notre optique d'un fonctionnalisme vers un diffusionnisme que Martuccelli définit ainsi : « à savoir l'idée que les différents éléments ont un “mode” de circulation particulier, et qu'en fonction de leur nature (culturelle, économique...) ou de leur position, ils ne se diffusent nullement de manière uniforme dans la vie sociale. [...] La diffusion des actions est une aventure contingente qui oriente l'analyse en direction de l'étude des filtres,

---

1 Voir à ce propos : Martuccelli D. (2002), *Grammaires de l'individu*, Paris, Gallimard.

au détriment de la seule étude des causes » (2010c, p.246). Cette dimension rend particulièrement pertinente l'utilisation de la notion d'intermonde social comme noyau théorique : outre l'explicitation des possibilités d'actions et des résistances qui les contraignent, elle aborde les processus de diffusion de nouvelles formes d'actions dont l'étude de la RSE comme forme de mutation sociale ne peut que bénéficier.

Les concepts d'intermonde et de consistance sociale s'inscrivent dans une théorie sociale plus large qu'il paraît intéressant de présenter afin de comprendre comment ils influent sur l'analyse de la place de l'individu et de la structure sociale de nos sociétés actuelles. De plus, ces précisions permettront d'explorer le développement d'une méthodologie d'étude des changements sociaux au cœur d'une telle perspective théorique.

### *I.2.2/ La société singulariste*

Dans son ouvrage sur *La société singulariste*, Martuccelli part du constat que l'individu est devenu l'horizon liminaire de notre perception sociale. « Désormais, et c'est un paradoxe, dans un monde de plus en plus globalisé et interdépendant, c'est en référence à nos propres expériences que le social fait – ou non – sens. » (2010a, p.7). Selon l'auteur, cette transformation repose sur un changement global lié à la généralisation de l'idée de *singularité* définie comme le résultat de divers processus structurels – parmi lesquels nous pouvons par exemple citer, sans prétendre aucunement à l'exhaustivité, les mutations de l'économie et de l'organisation de la production, les transformations politiques et démocratiques, les évolutions culturelles et le développement d'internet. Dans son ouvrage, il se demande ainsi comment la société pourra survivre à l'émergence de ces singularités et si elles peuvent constituer un nouvel état d'être-ensemble.

*Focus I.2 : Aperçu de l'expansion de la singularité au travers de 3 grands domaines*  
Martuccelli donne 3 aperçus de l'expansion de la singularité :

#### *1/ La production industrielle de la singularité*

*La tendance à la singularisation est décelable, dans un premier temps dans le mouvement de personnalisation de la production de masse : « Le long-tail, la production en masse de produits en petit nombre, la maîtrise d'un marché de consommation de plus en plus fragmenté en petites niches, la consolidation d'une concurrence structurelle organisée autour de la capacité à répondre rapidement aux variations de la demande deviennent des facteurs clés de l'économie et du marketing » (2010a, p.16). Ces évolutions ont nécessité des révolutions des modes de productions : d'une production pilotée par l'amont, selon des évaluations et des projections du marché par des experts du siège social de l'entreprise, sont remplacées de plus en plus par de chaînes pilotées par l'aval, c'est-à-dire orientées vers la demande du consommateur. « Ce processus s'est accompagné, au niveau des collectifs de travail, par la consolidation de nouvelles modalités de management et de pratiques de gestion de la main d'œuvre faisant, au moins de façon rhétorique, de l'individualisation des objectifs et des récompenses un but majeur du gouvernement des salariés. Une démarche inséparable d'une stratégie politique articulée sur la généralisation de la concurrence entre firmes, salariés ou segments d'une même entreprise, à l'aide de techniques de comparaison visant à promouvoir l'excellence de "bonnes pratiques" (Dardot, Laval, 2009) »(p.17).*

*La consommation tend également à se singulariser en devenant l'objet privilégié de nouvelles techniques de pouvoir issues des services de marketing, de prospection des marchés... « mais aussi avec une incorporation chaque fois plus importante de traits esthétiques (mode, design) dans les produits afin de personnaliser la signification des objets de consommation »(p.17). La consommation se charge de nouvelles significations : un souci distinctif, traditionnellement étudié par la sociologie, se double aujourd'hui d'un souci "identitaire" où le produit permet aux individus de se reconnaître entre eux comme partageant un goût commun. « Hier, la production industrielle a été un puissant facteur d'homogénéité et de massification ; désormais, elle est une des sources structurelles de l'expansion de la singularité »(p.18).*

### *2/ institutions et singularité*

*Cette singularisation se traduit également dans nos rapports aux organisations : là où traditionnellement, selon Martuccelli, « le cœur de la réflexion managériale était d'assurer le transfert de compétences personnelles vers l'organisation, [...] il s'agit de plus en plus de trouver les manières d'asseoir la continuité organisationnelle sur les singularités individuelles »(p.20) C'est par exemple le cœur et la raison d'être du management par projets et des technologies d'implications, nous y reviendrons plus tard. « L'important, ce n'est plus seulement (voire même plus du tout) la subsumption du particulier dans le général, mais presque au contraire, la capacité à dégager un accord jugé juste parce que parfaitement adapté à une situation singulière (Rosanvalon, 2008, p. 207) »(p.22).*

### *3/ La singularisation de notre sociabilité*

*« Tout se passe comme si les identités sociales étaient de moins en moins capables de cerner notre singularité »(p.23). Là où la position sociale, associée à une perspective de classe ou à une strate sociale, était le critère central d'évaluation de l'individu et de compréhension de ses actes, « sans disparaître, cette vision est désormais concurrencée par une autre, nous rendant plus familier un monde dans lequel chacun d'entre nous est au centre de différents réseaux sociaux de sociabilité. Ici aussi, l'inflexion est profonde et alimente un sentiment de singularité sui generis dans et par nos relations sociales »(pp.23-24).*

*C'est, pour Martuccelli, un véritable diagnostic d'époque : la singularité est « une tendance majeure dans nos sociétés, portée par un ensemble de facteurs structurels qui, excédant tout domaine particulier, finit par irriguer l'ensemble de la vie sociale »(p.26)*

Le singularisme découlerait donc d'un ensemble de mutations sociétales diverses dessinant une tendance historique propre à notre époque. Le singularisme se distingue de l'individualisme institutionnel (Beck, 2001, Honneth, 2000, 2006...) en ce qu'il cherche à dépasser l'explication de la montée de l'individualisme par des causes uniquement institutionnelles. L'auteur cherche donc à répondre au défi posé par les implications de ce changement pour la compréhension des individus qui requiert de ne perdre de vue ni la dimension sociétale, ni la singularité des acteurs. « Pour faire face à ce défi, il est donc indispensable de mettre en place une stratégie duale : élargir, dans un premier temps, la compréhension des phénomènes sociaux au-delà de l'individu, sans pour autant cesser de faire de ce dernier, dans un deuxième temps, le cœur de l'analyse » (2010a, p.47). C'est cette démarche que nous nous sommes efforcés de déployer au cours d'une enquête visant à mettre l'individu et sa singularité au cœur de l'analyse sans jamais négliger l'étude du secteur et celle des groupes de distribution (cf. chapitre IV).

Pour définir au mieux le singularisme, Martuccelli avance qu'une « des lignes principales de ce changement est le passage d'un individualisme à genèse politique à un singularisme à matrice proprement sociétale » (p.50) qu'il peut décliner selon les quatre points suivants :

- **Un idéal de soi personnalisé :** À l'inverse de la vision Tocquevillienne de l'individualisme qui cherche à le distinguer de l'égoïsme, le singularisme se démarque principalement de la notion de renommée. Dans le singularisme, l'idéal n'est pas d'être original, mais d'être reconnu comme quelqu'un d'autre que chacun de ses semblables, une personne unique. Cela suppose donc une forte implication dans la société de la part des individus qui souhaitent que l'on reconnaisse leur singularité. « Dans le singularisme donc, l'idéal suprême n'est plus tant l'autonomie politique ou l'indépendance économique, que la quête d'une forme *sui generis* de justesse personnelle. [...] Dans le cas de la justesse, le but est moins d'incarner un modèle universel de vertu (comme dans l'*arété* grecque), c'est-à-dire de donner forme à un modèle qui est déjà là, qui précède donc l'individu, que de parvenir à la réalisation singulière de soi la plus harmonieuse possible, à atteindre ainsi un idéal personnalisé en dehors de tout modèle d'évaluation et même – à terme et comme idéal – de toute idée de comparaison ou de concurrence avec autrui » (p.51).
- **Une conscience de soi sociétalisée :** Dans le singularisme, la dialectique entre le soi et les autres est radicalement différente de celle caractérisant l'individualisme qui se situe dans la tension entre bonheur collectif et intérêts personnels. Pour Martuccelli, il n'existe pas de singularité sans relation au commun : les individus apparaissent comme le résultat d'un processus historique en construction, se constituant par et dans les rapports sociaux. Par conséquent, l'enjeu d'une analyse du singularisme est d'appréhender les différents supports grâce auxquels les individus se constituent en tant qu'individus : les supports « désignent un ensemble de facteurs, matériels ou symboliques, proches ou lointains, conscients ou inconscients, activement structurés ou passivement subis, toujours réels dans leurs effets, et sans lesquels, à proprement parler, il ne pourrait pas y avoir d'individu. Ils ne peuvent dès lors qu'être multiples dans leur nature (personnes, activités, ressources...) mais semblables dans leurs fonctions » (p.56). Le singularisme passe donc par une forme de "conscience sociétalisée de soi" inséparable de l'intersubjectivité où l'individu, pour être singulier, n'en doit pas moins être perpétuellement conscient des autres.
- **Des obstacles à la singularité :** plusieurs obstacles, issus du jeu entre le singulier et le commun, empêchent l'affirmation sereine de la singularité que ce soit l'idée d'une "interchangeabilité fonctionnelle des êtres" ou celle de l'enfermement identitaire (racisme, sexisme...). Dans les deux cas, ces inquiétudes contraignent l'individu à ne pas pouvoir

faire reconnaître sa singularité et le poussent à vouloir être connu et renommé pour son originalité. La logique de comparaison interindividuelle devient dominante dévoyant la quête de singularité en recherche d'exemplarité ou d'excellence.

- **Une matrice de la singularité** (un foyer principal de production) : Pour l'auteur, le singularisme trouve son origine au cœur même de la société, il est « le résultat non voulu, mais central, d'un nombre disparate de processus structurels ; il dessine une tendance centrale vers laquelle viennent confluer [...] un grand nombre de facteurs structurels » (p.62).

Si cette approche singulariste de la société nous intéresse ici, c'est qu'elle porte en elle un glissement de l'étude des changements sociétaux vers l'étude des individus qui sont ceux qui affrontent ces défis pourtant produits collectivement et structurellement. Il s'agit donc d'étudier les parcours individuels, les choix personnels, « dans le mouvement de fond induit par l'expansion structurelle de la singularité, c'est-à-dire, à partir d'un horizon d'intelligence élargie qui, sans abolir l'irréductible spécificité de chaque expérience, les insère dans un espace de résonance interindividuelle » (p.73). Pour le chercheur l'enjeu est de réussir à rendre compte des aspects structurels des phénomènes sociaux et des réponses individualisées dans un nouvel équilibre établi entre l'individu et la société, entre le singulier et le commun.

La notion d'épreuve, selon Martuccelli, « tout en gardant au premier plan les changements historiques et les inévitables effets du différentiel de positionnement social entre acteurs, [...] permet de montrer, de façon singulière, comment les individus sont produits et se produisent » (p.76). Cette notion, cruciale pour l'étude de la diffusion des démarches RSE, permet de mettre en valeur l'articulation entre d'un côté les mutations structurelles et les places sociales, et, de l'autre, la singularité des réponses ou des trajectoires personnelles et le caractère commun des défis vécus.

### *1.2.3/ Les épreuves*

Pratiquement, l'objectif pour le chercheur est donc de réussir à mettre en œuvre une cadre d'analyse susceptible de rendre compte, dans un contexte de montée des singularités, de l'articulation entre les structures et les expériences. Comme nous venons de le dire, Martuccelli pense que cela est rendu possible grâce à la notion d'épreuve qui souffre cependant d'une polysémie conceptuelle importante. Elle articule en effet quatre grandes dimensions, articulation qui permet de mettre en relation les structures et les expériences mais qui génère également un certain nombre de pièges pour l'analyse.

### I.2.3.1/ L'épreuve est inséparable d'une forme de récit

La notion d'épreuve mobilise la dimension narrative de l'analyse et relève d'une mise en intrigue. Ce type de narration est ancien et répandu – donc d'un recueil plus facile – et, du fait de la centralité qu'elle offre à l'individu, elle permet de mettre en valeur la dimension singulière du récit. Elle développe une structure narrative ternaire : la période de formation ; la mise à l'épreuve proprement dite ; la résolution. Cependant, trois idéaux types narratifs sont à mettre à distance :

- *L'idéal type épique* qui repose sur une conception morale du sujet et de la définition du bien. Ce type de narration, reposant la plupart du temps sur le récit de la vie d'un héros ou d'un saint, cherche à délivrer un message éducatif ou normatif.
- *L'idéal type existentiel* : L'analyse existentielle ramène l'ensemble de l'existence à un seul projet, un seul facteur explicatif, la résumant bien souvent au cœur d'une seule épreuve sans cesse rejouée par l'individu. Pour Martuccelli, la notion d'épreuve doit se séparer de cette dimension existentielle, car la singularité « ne résulte jamais – ou très rarement – d'un événement décisif ou paradigmatique ; elle est plutôt le résultat d'un ensemble ordinaire d'expériences » (2010a, p.90).
- *L'idéal type de l'aventure* : « il s'agit ici de mettre en relief une série de mises à l'épreuve permanentes, séquentielles, accordant une place bien plus large à la contingence et à la pluralité des dénouements » (p.91). La vie devient une suite ininterrompue d'épreuves dont la résolution est assez rapide et précise. Cependant, cette multiplication d'épreuves, bien que permettant de rendre compte de la singularité des parcours, n'autorise pas la distinction de ce qui leur est commun.

Pour Martuccelli, afin de réussir à mettre en relief le lien entre le singulier et le commun, la notion d'épreuve doit donc prendre des distances critiques avec les idéaux types précédents. Elle doit tout d'abord remettre en question leur nette division en trois grandes trames séquentielles, car, la période de formation est devenue une épreuve à part entière, il n'y a plus un moment unique de mise à l'épreuve de l'individu et, enfin, la résolution de l'épreuve est rarement définitive. « L'acteur ne peut arrêter d'évaluer sa vie, ses orientations, ses résultats, ce qui rend la résolution toujours dégradable et mouvante. Les épreuves ne cessent de se jouer et de se rejouer sans issue finale » (p.94). En outre, la notion d'épreuve doit prendre des distances nettes avec l'idée d'une seule épreuve constitutive d'une quête existentielle alors que tous les éléments d'une vie deviennent aujourd'hui des épreuves qui sont sans cesse remises en jeu. L'ordre chronologique de la narration n'a donc plus d'importance, car la vie est « scandée par une pluralité d'épreuves rendant compte de la différenciation sociale propre à toute société et de la singularisation de chaque trajectoire » (p.94). Mener une analyse en termes d'épreuve consiste ainsi à mener une recherche macro-sociologique et non pas

existentielle ou biographique. Son objet est d'essayer de dégager, à partir des récits individuels, une "sorte d'histoire de vie collective", caractéristique d'une époque et d'un ensemble social. C'est ce à quoi nous nous efforcerons concernant les salariés de la Grande Distribution.

Pour changer de modèle narratif, il faut par conséquent privilégier la présentation des épreuves sous la forme d'une tension entre deux principes. « La tension, dans son irréductible ambivalence, rend compte [...] à la fois du caractère éprouvant des épreuves et de la sollicitation qu'elles adressent aux individus, du problème complexe de l'évaluation de leurs issues, enfin, du visage proprement historique et structurel de chacune d'entre elles » (p.96). La tension spécifique à chaque épreuve donne par conséquent à voir la relation s'établissant entre l'individu et le monde qui l'entoure.

### I.2.3.2/ L'épreuve implique une vision spécifique de l'acteur

L'utilisation des épreuves dans l'analyse est indissociable d'une vision spécifique de l'acteur. « Ce qui est au fondement même de l'épreuve est le fait que l'acteur est contraint, lors d'une épreuve, de s'y mesurer » (2010a, p.101). L'acteur est donc celui qui modifie son environnement, qui s'y mesure en mobilisant implicitement quelques grands éléments :

- En premier lieu, la notion d'épreuve suppose que chaque acteur a une façon particulière de répondre à un défi et qu'il dispose d'une possibilité irréductible d'action.
- Ensuite, la notion d'épreuve suppose que l'acteur es doté de capacités propres et de supports qui lui permettent de l'affronter.
- « Enfin, une telle conception oblige à accorder davantage de signification analytique au "pâ-tir" de l'acteur » (p.102). Pour Martuccelli, l'individu en tant qu'acteur est un être sensible, vulnérable que l'on doit cependant, dans le cadre d'une analyse, replacer dans un contexte social. Point incontournable d'une étude des épreuves, « ce qu'il faut viser, en revanche, c'est un regard capable de rendre compte sociologiquement d'expériences qui, tout en s'éprouvant comme intimes, subjectives ou existentielles, sont non seulement partie prenante de la vie sociale, mais aussi, et de façon bien plus importante, des éléments incontournables de la compréhension des phénomènes sociaux » (p.115).

La notion d'épreuve cherche à mettre en avant la façon singulière dont les individus, forts de leurs sensibilités et de leurs capacités d'initiative propres, éprouvent les changements structurels. « C'est dire que la conception de l'acteur est indissociable d'un univers social où un nombre important d'actions (c'est-à-dire de réponses à des épreuves), y compris radicalement opposées entre elles, sont toujours simultanément possibles, au moins momentanément, puisque c'est la consis-



tance particulière de la vie sociale qui est toujours – et partout – à la source même de cette possibilité d’action » (p.105).

Une analyse en termes d’épreuves oblige à mobiliser une triple caractérisation de l’acteur : une vision active (l’acteur est celui qui agit), une vision morale (l’acteur est celui qui affronte une épreuve) et une vision esthétique (l’acteur est celui qui éprouve). Au croisement de ces caractéristiques, le chercheur pourra distinguer ce qui relève de la singularité des acteurs dans leur réponse aux épreuves sans ignorer ce qui relève des influences structurelles. « Le but [...] est de parvenir, à terme, à dégager la signification sociétale commune d’une épreuve au travers d’un ensemble d’expériences singulières. Seule cette articulation entre le commun et le singulier permet réellement de montrer la continuité des expériences derrière la personnalisation des vécus » (p.117).

### I.2.3.3/ L’épreuve mobilise un mode spécifique d’évaluation des individus

La notion d’évaluation est indissociable de celle d’épreuve en ce qu’elle constitue une forme de “moment de vérité” et vient en quelque sorte clore le processus éprouvant. Trois aspects des évaluations sont importants pour l’étude des épreuves contemporaines : leur nature et leur rôle exact dans le processus de sélection des individus, les types de sanctions, et la façon dont les individus s’en acquittent au milieu d’environnements sociaux très différents.

#### *a/ La nature des évaluations*

Afin de bien appréhender la nature des évaluations mobilisées par le concept d’épreuves, il faut tout d’abord prendre des distances avec les notions d’épreuves formalisées – explicites et dont l’évaluation découle d’une logique scolaire – et institutionnelles – particulièrement portées par le modèle de la justification de l’économie des conventions, ne pouvant s’appliquer que là où il existe un domaine institutionnel et ne pouvant par conséquent que « retrouver, au niveau des expériences, les bornes de la différenciation sociale inscrite sur la trame institutionnelle » (2010a, p.121). La singularité des processus n’est pas prise en compte dans ces démarches, selon Martuccelli, soit qu’elles la limitent à un seul moment évaluatif précisément situé, soit qu’elles la lient à l’existence nécessaire d’institutions.

Ainsi, dans nos sociétés, l’évaluation est bien souvent opaque, car elle est constituée d’une multitude de processus rarement conçus, en tant que tels, comme des évaluations formelles ou institutionnelles. C’est à ce titre que l’auteur préconise d’élargir la notion d’épreuve à des situations d’évaluations non formalisées et ne s’inscrivant dans aucun domaine institutionnel. Pour autant, elles doivent rester communes : « Il s’agit de l’ensemble des défis auxquels un acteur est contraint de se mesurer et dont l’expérience est suffisamment centrale et inégalitaire pour qu’il soit possible

d'en faire le matériau d'un processus d'évaluation et, plus largement, de sélection des personnes » (p.122).

L'épreuve apparaît donc irrémédiablement liée à un processus de sélection qui devient central dans nos sociétés où la distribution des places sociales ne se fait plus seulement à partir des seules ressources héritées à la naissance. C'est donc sous la forme d'un processus continu et généralisé d'évaluations que s'opère une sélection sociale rendue plus hétérogène pour trois raisons :

- L'individu peut décider de son sort, via la résolution singulière des épreuves communes, même si une part de reproduction est toujours de mise.
- « Ceci, et c'est la deuxième caractéristique, renforce un nouveau mécanisme d'inscription subjective de la domination – la responsabilisation – faisant de l'acteur lui-même le principal responsable de son classement final (Martuccelli, 2004) » (p.123)<sup>1</sup>.
- L'ensemble des domaines et des dimensions de la vie d'un individu participent à ce processus de sélection.

#### *b/ Les types de sanctions*

Selon Martuccelli, l'expansion de la logique évaluative tout au long de la vie déplace le problème politique de justice de l'évaluation vers celui de la réversibilité des épreuves : le point le plus important est de savoir si la sanction est définitive ou s'il sera possible de la rejouer, plutôt que de savoir si elle est juste. Même si parfois les épreuves se soldent par des sanctions claires, leurs formes sont souvent beaucoup moins nettes ce qui demande au chercheur d'analyser la nature exacte des "retours de réalité" auxquels sont confrontés les individus.

Afin d'appréhender au mieux ces chocs avec la réalité, souvent ambivalents pour l'individu qui s'y confronte, il s'agit, selon l'auteur, de mieux prendre en compte le vécu des acteurs et la diversité des expériences vécues par rapport à une sanction en apparence unique, tout en mobilisant une « représentation d'un univers social soumis à une malléabilité résistante particulière qui rend toujours problématiques – à la différence notoire de ce qui est insinué à ce sujet dans la tradition pragmatique – les moments chocs avec la réalité » (2010a, p.130). Par conséquent, l'évaluation revêt une importance cruciale dans le processus de singularisation mais elle paraît souvent ambivalente. Les sanctions qui en découlent sont en effet rarement nettes et facilement appréhendable pour l'individu et portent en elle une réversibilité ouvrant la voie à une multitude d'expériences pour l'acteur.

---

1 Ce point est central, nous y reviendrons dans le deuxième chapitre.

Dans tous les cas, ces évaluations s'inscrivent dans des temporalités et des contextes particuliers qu'il faut analyser au cours de ce type de recherche. À ce sujet, les variations locales de certaines situations obligent à « engager des études très fines visant à montrer effectivement les manières dont les phénomènes sociaux se répandent dans la vie sociale, mais surtout à reconstituer les écologies sociales effectives des acteurs » (2010a, p.133). Comme nous l'avons déjà vu, l'objet central de l'étude devient le processus de diffusion qui mobilise une prise de conscience des filtres en complément de l'étude des causes d'une action. L'attention se porte ainsi sur la nature du processus et sur l'ampleur de sa diffusion au sein de consistances sociales particulières.

Dans cette optique, l'analyse de la réalité sociale devra donc s'attarder sur l'étude des processus concrets qui donnent forme aux événements. Ici, l'objectif n'est plus d'expliquer uniquement les causes d'une action particulière. « Il s'agit de rendre compte de manière très précise, d'une part, de la diffusion effective des épreuves et, d'autre part, des contextes à partir desquels les individus les affrontent, parce que les évaluations sont indissociables de leur contexte » (pp.135-136). Ce point est central pour la compréhension de notre travail de thèse, nous y reviendrons.

#### I.2.3.4/ L'épreuve définit des enjeux historiques et structurels propres à une société

Enfin, dernière dimension, la notion d'épreuve représente un ensemble d'enjeux socialement et historiquement situés. Les épreuves ne désignent pas n'importe quel événement marquant de la vie de l'individu mais sont en quelque sorte l'écho, la résonance de défis structurels particuliers à une société et à une époque. Les épreuves apparaissent « plutôt comme un instrument de connaissance décentré permettant de rendre compte, à l'échelle des individus, sous la forme d'une histoire de vie collective, de la spécificité d'un ensemble socio-historique » (2010a, p.142).

Les épreuves sont toujours spécifiques à une société et à une période ce qui nous permet de comprendre comment les individus font face à des changements mais aussi, en partant de leur expérience, d'appréhender les particularités historiques de la société dans laquelle ils vivent. En effet, l'épreuve est à la fois produite par des structures sociales particulières – comprises au sens de *conditionnement actif* – et par l'expérience qu'en fait l'individu. « Les épreuves visent donc à dégager une cartographie particulière de la vie sociale – elles condensent en abrégé et à l'échelle de l'individu un état de société » (p.146).

Mais alors, sur quoi construire les objets d'étude sans dériver vers un constructivisme radical ? Martuccelli répond que, « face au singularisme contemporain, c'est la perception du social à l'échelle des individus qui doit devenir, à terme, et chaque fois que cela s'avère possible, le principe déterminant » (pp.153-154). Selon cette logique, il faudrait renouveler la manière de penser en

termes de niveaux, voire d'échelles, au profit d'une plus grande liberté dans l'analyse : la centralité accordée aux aspects subjectifs dans le découpage des épreuves « invite, en tout premier lieu, à reconnaître aux expériences une épaisseur propre, mais surtout à faire des expériences individuelles une clé interprétative d'une vision d'ensemble de la société » (p.155), contribuant à lier de manière indissociable les différents niveaux.

\*\*\*

La notion d'épreuve utilisée par Danilo Martuccelli (2005, 2006) représente ainsi l'outil qui sera principalement utilisé dans cette recherche. Pour résumer, « les épreuves sont le résultat d'une série de déterminants structurels et institutionnels, se déclinant différemment selon les trajectoires et les places sociales » (2006, p.10). Elles nous permettent de relier, comme nous avons vu qu'il était nécessaire de le faire dans le point précédent, les processus structurels et les places sociales avec les itinéraires personnels. La notion d'épreuve fait donc appel à deux niveaux analytiques et les met en relations : elle « procède de l'articulation entre d'une part, l'examen des façons effectives dont les individus s'en acquittent, que ce soit au travers des discours qu'ils tiennent sur leurs vies ou par l'étude extérieure de leurs parcours (niveau 1) et d'autre part, une représentation savante à distance des faits vécus, mais animée par la volonté de construire des outils permettant de mettre en relation les phénomènes sociaux et les expériences individuelles (niveau 2) » (2006, p.12).

C'est ce que nous tenterons de faire en étudiant et en mettant en relation l'expérience des salariés de la grande distribution et l'émergence des démarches de RSE au sein de leur entreprise. Comme nous le verrons au chapitre suivant, nous serons amené à parler d'une véritable épreuve professionnelle de la responsabilité.

La théorie Martuccellienne, que ce soit à partir de la consistance du social, du singularisme ou des épreuves, pour pertinente qu'elle soit dans une analyse proprement sociale, n'en nécessite pas moins, pour notre questionnement dans son ensemble, d'être complétée d'apports théoriques supplémentaires, issus notamment des sciences de gestion, qui permettront, à terme, d'appréhender le rôle de l'organisation, grand absent de ce schéma d'analyse mais très présent dans les épreuves professionnelles. Ce travail de thèse cherche ainsi par le développement d'une nouvelle approche théorique autour du concept d'intermonde social, à assurer la complémentarité de différents courants. L'objectif est de lier ce type de vision sociologique à une optique gestionnaire prenant davantage en compte les organisations.

En effet, autour de ce noyau constitué de l'intermonde social, la diffusion de mutations sociales telles que l'incarne la RSE, se doit d'être modélisée pour être utilisable dans le cadre de notre recherche. Afin d'en rendre compte le plus finement possible, il paraît intéressant de poser, l'existence de *paradigmes sociaux comme métaphores des flux structurels de mutations sociétales perceptibles au niveau individuel*. Conformément à notre ambition théorique, cette conception permet de lier dynamiquement les niveaux *macro-méso-micro* de la société en autorisant l'étude des changements sociétaux à l'échelle de l'individu dans un contexte organisationnel particulier. La section suivante se consacre à la définition et à la description de cette notion.

### I.3/ Qu'est-ce qu'un paradigme social ?

Kuhn (1962), en analysant l'histoire de différentes disciplines scientifiques, énonce que celles-ci s'organisent autour d'un ensemble restreint d'énoncés de base qui délimitent le champ couvert par les études réalisées par la communauté de chercheurs. Ce champ définit la *discipline* et ces énoncés de base en sont les *paradigmes*. Tripier (1991) résume ainsi l'approche paradigmatique de Kuhn : « Le paradigme établit l'ensemble des concepts, instruments, méthodes et interrogations que peuvent utiliser à un moment donné les membres d'une communauté scientifique » (Tripier, 1991, p.21). Selon lui, l'interprétation d'un fait revient ainsi à proposer « la solution d'un problème posé dans les termes qu'organise le paradigme » (p.21). Cependant, pour Kuhn, un paradigme reste toujours invisible, c'est la base métaphysique sur laquelle repose l'ensemble de la construction de la matrice disciplinaire qui organise la communauté de chercheurs de cette discipline.

L'approche développée par Kuhn est intéressante mais se limite, dans ce que nous venons de voir, à une conceptualisation des paradigmes scientifiques. Edgar Morin, qui promeut la création d'un paradigme de la complexité, en donne une définition « à l'intermédiaire de la définition de la linguistique structurale et de la définition vulgatique, à la Kuhn » (Morin, 1990, p.147). Pour lui, les paradigmes sont des principes “supra-logiques” d'organisation de la pensée, « principes occultes qui gouvernent notre vision des choses et du monde sans que nous en ayons conscience » (p.16). Un paradigme est en effet constitué par des relations particulièrement fortes et organisées entre ce qu'il appelle, plus loin, des “notions maîtresses”, des “principes clés”. « Ces relations et ces principes vont commander tous les propos qui obéissent inconsciemment à son empire » (p.79).

Entre le paradigme scientifique développé par Kuhn, et la distinction des paradigmes de la simplicité et de la complexité en sciences sociales réalisée par Morin, il existe de nombreux emplois diversifiés du terme paradigme dont ces deux versions ne sont que les exemples les plus intéressants pour notre propos<sup>1</sup>. En effet, ce que ces auteurs mettent en avant, c'est qu'un paradigme, bien qu'invisible et indéfini, se révèle pourtant fortement consistant dans l'intermonde social : il contraint tout autant qu'il habilite une forme d'action particulière pour les acteurs situés dans son champ. Si nous avons souhaité ici développer une optique d'analyse en termes de *paradigme social*, c'est qu'adjointre au premier élément le qualificatif social permet d'étudier les paradigmes non

---

1 Nous pourrions également citer par exemple les paradigmes en informatique ou les paradigmes linguistiques qui, bien que caractérisés par la même forme de logique, ne feraient que brouiller l'essence de notre propos.

d'un champ disciplinaire ou d'une méthodologie, mais bien davantage les paradigmes structurants un espace social. En d'autres termes, il s'agit d'appréhender, afin de comprendre au mieux une situation, le paysage paradigmatique, aux textures toujours singulières, d'un bloc d'espace-temps particulier.

Pour résumer, nous pouvons proposer la définition suivante de la notion de paradigme social telle que nous allons la définir tout au long de cette partie : un paradigme social est un principe d'action fondamental, souvent invisible, structurant socialement les représentations des acteurs et leurs actions (I.3.1) qui se propage en se déployant de représentations en actions et d'actions en représentations, épaississant sa consistance sociale à chaque "occurrence". L'intermonde social est traversé de tensions – à la genèse des épreuves paradigmatiques singulièrement vécues par les individus – entre les différents paradigmes sociaux qui le structurent (I.3.2).

### *I.3.1/ Définition et structure des paradigmes sociaux*

Afin de définir au mieux l'approche paradigmatique et ses atouts dans une perspective organisée autour d'un kernel théorique centré sur la notion d'intermonde social, les théories mobilisant la notion de paradigme social seront présentées et discutées dans un premier temps (I.3.1.1). Dans un second temps (I.3.1.2), cette approche sera confrontée à d'autres théories qui, par leurs capacités explicatives, représentent des outils analytiques incontournables. Ces outils seront mobilisés dans notre travail doctoral comme des modules s'articulant de manière souple avec notre kernel théorique constitué d'un intermonde social traversé par des paradigmes en tension.

#### I.3.1.1/ Théories des paradigmes sociaux

Barnes (1969), anthropologue à l'université d'Édimbourg, propose, dans son texte *Paradigms – Scientific and Social*, de s'appuyer sur une analogie avec les concepts kuhnien pour comprendre les mouvements de la société, qu'elle soit moderne ou primitive. Il propose alors la notion de paradigme social comme une extension du paradigme scientifique en arguant que « la notion d'un ensemble de catégories, de théories et de procédures, appris en connexion avec des exemples concrets, accepté par la totalité du groupe de référence et appliqué pour gérer des problèmes dans des situations concrètes peut être étendue [...] à des croyances variées portées par l'ensemble de la société » (Barnes, 1969, p.97). Barnes se demande si nous ne pourrions pas parler de paradigme social quand les individus appliquent des concepts, que ce soit lors d'actions volontaires ou involontaires, ou cherchent à déterminer s'ils sont responsables de leurs comportements, en ayant recours à des ensembles de croyances sociales. Ce type de comportements semble relever, pour l'auteur, de la

définition de l'activité de résolution des problèmes selon un ensemble de règles données par le consensus social mais appliquées de manière ouverte, correspondant à la définition kuhnienne d'un paradigme.

Pirages et Ehrlich étendent le concept Kuhnien de paradigme en utilisant le terme de paradigme social dominant (PSD, *Dominant Social Paradigm, DSP*) pour désigner « l'ensemble des normes, croyances, valeurs, habitudes et de tout ce qui forme la vision du monde la plus commune au sein d'une culture » (Pirages, Ehrlich, 1974, p. 43). Pirages (1977) puis Milbrath (1984) considèrent que la stabilité de toute société est liée à un PSD dont Milbrath approfondit la définition en expliquant qu'un paradigme social « fournit une définition des problèmes sociaux, établit une structure des récompenses sociales et physiques pour des types variés de comportements privilégiés, et créer des gains partagés ou privés qui rendent possible l'harmonie sociale dans des sociétés complexes » (Milbrath, 1984, cité par Schafer, 2006, p. 123). Comme le résume Kilbourne, les paradigmes rassemblent alors « les généralisations symboliques communément admises par les membres d'une communauté, les modèles de relation entre objet et intérêts, et les critères d'évaluation de l'efficacité, c'est-à-dire leur capacité à produire le "bien" » (Kilbourne, 2004, p.194).

Cotgrove (1982) précise de plus qu'un paradigme social est dominant parce qu'il est porté par le groupe dominant, plutôt que par la majorité, contribuant ainsi à légitimer les institutions supportant ses intérêts. Schafer (2006) rapproche, à sa suite, le PSD de la théorie de l'hégémonie de Gramsci (1971). Gramsci considère en effet que les élites dirigeantes d'une société sont souvent capables de générer l'accord volontaire des masses avec une vision du monde compatible avec leurs intérêts, cette vision dominante du monde – ou paradigme – se diffuse à travers des institutions de la société civile comme les médias par exemple (Schafer, 2006, p.121). Cette approche décrit, selon Schafer, le rôle du PSD consistant à garantir les intérêts des élites économiques dans les sociétés occidentales. Il définit en effet les éléments du paradigme social dominant comme « les traditions socialement construites qui légitiment les institutions sociales, économiques et politiques en cours, et expriment la réalité de sens commun quant à la façon dont la société fonctionne » (p.122). C'est la capacité à définir ce sens commun et les institutions qui le supportent, qui fournit aux élites dirigeantes leur pouvoir politique et social.

À ce titre, un paradigme social revêt la même fonction qu'une idéologie dont les principes deviennent évidents et auto-justificateurs pour ses adeptes : le PSD contribue à reproduire les institutions dominantes en les légitimant dans un cadre de justification qu'il définit lui-même. Son rôle est ainsi analogue à celui d'un paradigme scientifique sur une communauté scientifique tel que Kuhn l'a décrit.



Cependant, Barnes précise, qu'à la différence de la logique institutionnelle de régulation des comportements, le paradigme social participe de l'ordre social mais n'a pas recours à des mécanismes institutionnalisés pour faire face aux menaces qu'il subit : les attaques à son encontre peuvent s'autocensurer automatiquement à l'image d'actions taboues. De plus, à la différence des paradigmes scientifiques, les paradigmes sociaux tendent à structurer les activités des membres de la société de manière très importante, rendant ainsi leur altération très difficile par l'action individuelle. Selon Barnes, le changement paradigmatique peut provenir de deux facteurs : en premier lieu de paradigmes portés par des groupes "déviant" existant au sein de la société ou, en second lieu, de la transposition de paradigmes issus d'autres sociétés. Dans les deux cas, ce nouveau paradigme peut se diffuser, car il permet aux individus d'avoir conscience qu'il existe des alternatives possibles – conscience impossible lors de la domination de la société par un seul paradigme.

Kilbourne et al. (2002) ont montré que même si toutes les sociétés n'adhèrent pas de la même façon au PSD, les différences entre elles sont davantage une question de degrés que de substance : même si des variations individuelles sont observables dans le degré d'appropriation des croyances liées au PSD, les auteurs proposent un modèle de PSD communs propres aux sociétés industrialisées occidentales constitué de trois dimensions :

- *La dimension politique* : En se référant aux travaux de Locke (1980), Kilbourne mobilise trois constituants de la théorie du gouvernement pour expliquer la dimension politique du paradigme social dominant : en premier lieu, ce qu'il nomme l'individualisme possessif et qui caractérise la séparation de l'individu –propriétaire de lui-même– et de la société, en second lieu la propriété privée et les droits qui s'y rapportent, et enfin, un gouvernement démocratique limité garant de celle-ci. Ces trois piliers constituent le cadre du libéralisme politique et la base de la dimension économique du PSD.
- *La dimension économique* : La dimension politique du PSD a permis le développement de l'économie libérale respectant les conceptions clés développées dans les travaux d'Adam Smith : des individus rationnels en recherche de leurs propres intérêts, une intervention étatique minimale et une allocation de ressources par le biais des opérations d'un marché libre et impersonnel (Kilbourne, 2004, p. 196). Encore aujourd'hui, dans le capitalisme occidental, le but supérieur du capital est l'accumulation de capital. Les libéralismes économique et politique se combinent donc pour former la base du PSD des sociétés industrielles occidentales.
- *La dimension technologique* : Kilbourne et al. (2002) distinguent deux aspects de la technologie pour comprendre en quoi celle-ci constitue une dimension importante du PSD :

- L’optimisme technologique qui, du fait des succès importants de la technologie, crée une impossibilité de la critiquer. S’appuyant sur le raisonnement mené par Ehrenfeld (1978), les auteurs montrent que les sociétés industrielles occidentales sont devenues si dépendantes et “amoureuses” de la technologie qu’elles échouent à en examiner exactement toutes les implications. En outre, la technologie est, dans ce contexte, perçue comme porteuse de progrès illimités et permettra de répondre à n’importe quel problème pouvant surgir.
- Le caractère politique de la technologie : par exemple, les technologies centralisées et à grande échelle comportent toujours une dimension politique de contrôle strict et autoritaire pour leur usage, tandis que les technologies à petite échelle ou décentralisées ont tendance à conduire à une gestion plus démocratique et décentralisée<sup>1</sup>.

Au-delà de cette conception à l’échelle macro-sociale du paradigme social dominant, notre approche théorique centrée sur l’intermonde et ses consistances sociales aux élasticités diverses nous amène à déplacer de nouveau ce concept : il est possible d’envisager l’existence conjointe – qu’elle soit pacifique ou conflictuelle – de multiples paradigmes sociaux caractéristiques de groupes humains diversement organisés et de tailles différentes. Le paradigme social<sup>2</sup> se définissant comme un ensemble de valeurs et de croyances insufflant une vision du monde particulière à un groupe d’individu, ce type de référence peut se retrouver à différents niveaux sociaux : paradigmes structurant une société entière, une classe sociale, une organisation, un groupe professionnel, ... Sans revenir en détail sur la pensée Martuccellienne telle qu’elle a été décrite précédemment, une approche en termes de paradigmes sociaux permet donc de remédier au manque de considération pour la place et le rôle des organisations dans ce cadre d’analyse, en les considérant comme des *arènes structurées* d’interactions paradigmatiques. Situées à un niveau intermédiaire des mutations macro-sociales et individuelles, les organisations présentent et promeuvent des référentiels organisés d’actions et de représentations tenues pour légitimes qui filtrent et modifient l’appréhension individuelle des changements sociaux.

Les organisations sont également le principal objet des actions des individus – qui en sont eux-mêmes les sujets. Ces actions concourent aux changements sociétaux ; l’adjonction de la prise en compte du niveau méso-social paraît donc cruciale et le concept de paradigme social semble permettre une approche opérationnelle pour une analyse de la consistance du social au sein des organisations. Nous verrons que notre étude de la RSE au sein du secteur de la grande distribution a per-

---

1 Sur cette question, les auteurs se réfèrent aux travaux de Winner (1986).

2 Afin de ne pas alourdir le texte, nous utiliserons également le terme paradigme sans spécifier social pour désigner ce concept.

mis de dégager une pluralité de paradigmes dont les interactions structurent les actions des membres de ce groupe social.

### I.3.1.2/ Modularités théoriques

Nous mentionnerons ici plusieurs théories que nous avons mobilisées autour de ce kernel théorique (celles de représentations et des énactions puis celles des institutions et des configurations organisationnelles) selon le principe énoncé précédemment, de la modularité. Considérer ces conceptualisations comme des modules venant se greffer au kernel théorique permet en effet de mobiliser leurs méthodes et capacités explicatives en vue d'explicitier certains pans de notre analyse peu abordés autrement. Pourtant, considérant la centralité de l'intermonde social et de la dynamique des paradigmes sociaux, ces approches théoriques apparaissent, même si elles se déclinent en courants souvent hétérogènes, comme privilégiant des déterminismes massifs, des régularités fortes individuelles et collectives. L'articulation de ces théories comme modules associés au Kernel théorique défini plus haut permet donc d'associer, sous certaines conditions, les avantages complémentaires de ces différents courants en gardant au cœur de notre raisonnement les trois dimensions cruciales de notre approche : la singularité, la coexistence de réalités diverses en tensions et l'existence de supports et de contraintes en lieu et place d'une détermination étroite. Nous serons donc amené à souligner à quelles conditions l'importation de ces modules nous permet de les mobiliser pour mieux analyser les épreuves dans leurs contextes.

En premier lieu, une analyse en termes de paradigmes sociaux donne une place importante à l'étude des représentations sociales (Moscovici, 1984 et Jodelet, 1994) et des énactions (Weick, 2001). Les premières sont en effet « une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 1994, p.37). Elles relèvent de phénomènes cognitifs favorisant l'intériorisation « d'expériences, de pratiques, de modèles de conduite et de pensée, socialement inculqués ou transmis par la communication sociale, qui y sont liés » (p.38). Elles sont également marquées par l'appartenance sociale des individus, leurs affects et leur appréhension des normes. Selon Jodelet (1994), la représentation sociale est toujours celle de quelque chose, ce qu'elle nomme l'objet, et de quelqu'un, le sujet. « La représentation sociale est avec son objet dans un rapport de "symbolisation", elle en tient lieu, et "d'interprétation", elle lui confère des significations » (p.38). C'est le sujet qui construit cette forme de savoir, ces significations.

Le concept d'enaction, selon Karl Weick, permet d'approfondir cette appréhension du processus de construction opérée par un acteur. Selon la lecture qu'en fait Brabet (2006), celui-ci se caractérise par une double dimension :

- « celle de la représentation de ce qu'il [l'acteur] vit comme lui-même et de ce qu'il vit comme extérieur d'une part,
- celle de l'influence qu'il exerce sur les "objets" de par la manière même dont il se les représente d'autre part ».

La représentation est un processus actif qui relève de la projection et de l'introjection. Comme le souligne Brabet, « la représentation est toujours enaction ». De là vient aussi la dimension singulière de la personnalité de l'individu, « le social pénètre l'individu, il est incarné ; il ne modèle pas une pâte molle mais un organisme à la fois inachevé et actif qui l'enacte » (Brabet, 2006). C'est ainsi que les humains « créent DU réel par une action liée à leurs représentations de la "réalité" vécue ou imaginée ».

Le concept de paradigme social tente de compléter une approche intériorisée, celle des représentations, même enactée, par la prise en compte des attributs de l'intermonde social où, selon Daigle (2010), le chercheur « cherche à comprendre les caractéristiques que doit posséder le social pour que l'action soit possible » (p.76). Comme nous l'avons vu, il s'agit de prendre en compte le social, ses structures et ses particularités singulières au cœur du lien s'établissant entre l'acteur et son action : le degré d'élasticité de la vie sociale détermine la possibilité d'une action et les conditions de sa réalisation au cœur d'un univers tendu par la coexistence de paradigmes sociaux divers. L'action individuelle ne paraît ainsi jamais totalement déterminée, tant dans l'intermonde qu'à l'intérieur de l'individu lui-même, selon un rôle ou une position sociale prédéfinie, tout en restant soumise, mais de façon malléable, aux coercitions et aux influences des structures sociales.

Par ailleurs, l'approche paradigmatique recèle aussi de nombreux points communs avec le cadre d'analyse institutionnelle en ce que ces deux courants cherchent à modéliser les influences sociales s'exerçant sur les représentations et les actions des individus. Pour être plus précis, il semble possible d'avancer que les institutions participent de manière importante à la constitution des paradigmes sociaux, même si ceux-ci dépassent, dans l'espace et dans le temps, le seul champ institutionnel, au moins dans certaines conceptions des institutions, comme nous allons le voir ci-après. Dans ce cadre, la diffusion des paradigmes sociaux bénéficie fortement des arrangements institutionnels qui les portent, de leur légitimité et de leur rôle dans l'obtention d'une consistance sociale épaisse.

Parler d'institutions ouvre un champ de recherches académiques très important, mais très hétérogène. De nombreux courants, au cœur de nombreuses disciplines des sciences économiques et

sociales, mobilisent une vision ou une autre du concept d'institution. Bien que cette approche théorique se distingue de celle que nous avons adoptée, le projet ici sera d'approcher un concept fonctionnel permettant d'appréhender les grandes institutions responsables des évolutions des paradigmes sociaux. Cela nous permettra notamment d'envisager, au chapitre III, les caractéristiques principales du secteur de la grande distribution issues de multiples influences socio-historiques. Encastré dans une société, le secteur subit en effet, en même temps qu'il en est un des créateurs, les incidences de ces formes structurelles. Il ne peut, pour assurer son existence, vivre en marge des modèles sociaux développés en son temps. Il doit, d'une certaine manière, s'adapter aux attentes économiques, politiques et sociales contemporaines pour garantir ses chances de réussite (ou de survie). C'est à ce prix que les acteurs du secteur pourront obtenir une forme de "droit d'exercer" leurs activités (*Licence to operate*) ; c'est à ce prix que leurs activités deviendront "acceptables" par la société. Nous y reviendrons plus longuement dans le chapitre III.

« **Institution(s)** : (du verbe lat. *Instituere* "établir", "fonder") Au sens juridique et politique : ensemble de règles (lois, coutumes, prescriptions) organisant la société (le droit, les lois fondamentales, la Constitution) ou certaines de ses instances (les institutions religieuses, économiques, familiales, etc.). »

*Echaudemaison C.-D. (éd) (1993), Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Paris, Nathan, p.218.*

À partir de cette définition, certes très succincte, nous pouvons d'emblée percevoir la portée "structurante" des institutions. Ce sont elles qui "définissent" les règles sociales qui organisent la société en se référant à des lois, des morales ou des éthiques propres. « L'institution définit ce qui est socialement légitime et, comme telle, agit comme contrainte sociale, indépendamment des règles légales. Ce faisant "les institutions (sont) vivantes [...] elles se forment, fonctionnent et se transforment..." (Mauss et Fauconnet, 1901). Leur évolution peut précéder la modification des lois. L'institution a partie liée à la reproduction mais aussi à la production des rapports sociaux » (Echaudemaison, 1993, p.219).

En économie, l'institutionnalisme est né sous l'influence de deux auteurs américains : « Thorstein B. Veblen (1857-1929) [qui] appelle institution une habitude mentale spécifique, une façon particulière de penser et d'agir dans le domaine économique, tandis que John R. Commons (1862-1945) la définit comme l'action collective contrôlant l'action individuelle (*Institutional Economics*, 1934). » (Gislain, 2012). Plus précisément, pour ce dernier, cité par Théret (2000), « l'institution [est] l'ensemble des règles opérantes (*working rules*) issues de l'action collective qui stabilisent la contradiction entre les deux dimensions fondamentales de toute transaction entre personnes que sont le conflit et la coopération. » (Théret, 2000, p.3). Depuis, le champ des théories institution-

nalistes s'est considérablement étendu et diversifié au point qu'il devient nécessaire de procéder à une classification des différents courants.

Rizza (2008) commence par distinguer les points de convergence entre les différents courants :

- L'attention portée au rôle des institutions dans les sociétés modernes dont l'étude permet de comprendre les phénomènes sociaux, culturels, économiques et politiques. « Dans cette optique, la problématique à approfondir est celle qui se réfère à la relation entre l'action et la structure, considérant qu'il est possible d'atteindre un bon niveau d'analyse en montrant combien le cadre institutionnel conditionne le comportement des acteurs »<sup>1</sup>.
- L'affectation aux institutions de la responsabilité des « profondes régularités » observables dans les comportements des acteurs qui réduisent l'incertitude concernant les phénomènes sociaux, économiques, politiques et culturels.
- Enfin, la mise en valeur du fait que les individus sont conditionnés dans leurs actions par des institutions qu'ils ont eux-mêmes créées.

À partir de là, Rizza s'efforce de réduire les nombreuses divergences traversant les institutionnalismes pour aboutir à la constitution de trois courants distincts :

- *l'institution comme régulateur* : celle-ci définit les “bonnes” règles du jeu (et par là les sanctions en cas de non-respect). Par exemple, la “nouvelle économie industrielle” interprète la variable institutionnelle par sa capacité à réduire l'incertitude contenue dans l'échange. Le cadre institutionnel permet donc de diminuer les coûts de transactions en introduisant « des règles formelles et informelles qui limitent les choix individuels, réduisent l'incertitude et facilitent l'interaction entre les parties ».
- *l'institution comme norme* : car elle produit des règles qui « introduisent dans la vie sociale des prescriptions et des obligations sociales », définissant les comportements acceptables et légitimes. Rizza place ce courant dans la filiation des recherches menées par Durkheim qui conçoit les institutions comme des construits « par les individus au cours de l'interaction [qui] se développent pour répondre aux problèmes de la vie collective. Toutefois, une fois qu'elles se sont affirmées, les institutions acquièrent une autonomie, une autorité et un caractère coercitif, et finissent par s'imposer aux individus. »
- *l'institution comme « appareils cognitifs »* : À l'instar de DiMaggio et Powell (1991), certains sociologues néo-institutionnalistes « conçoivent les institutions comme des appareils cognitifs supra-individuels, tendanciellement stables qui structurent et canalisent l'action in-

---

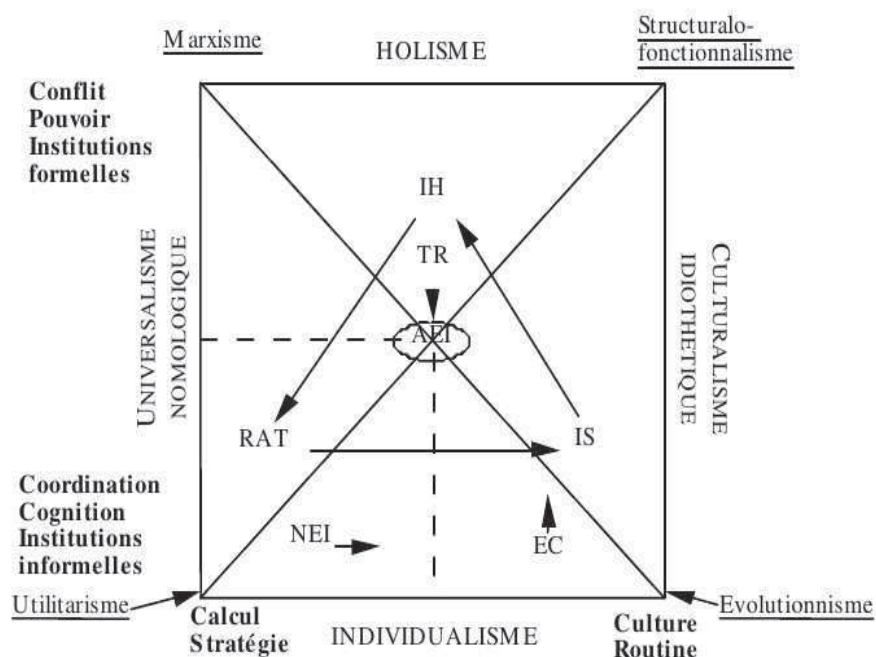
1 Rizza (2008), *Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations ?*, in *Revue Interventions économiques* [En ligne], n°38, mis en ligne le 01 décembre 2008, consulté le 05 mars 2012. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/292>. Toutes les citations suivantes proviennent du même texte.

dividuelle en fournissant aux acteurs des ressources et des freins ». L'action des individus est par conséquent orientée par la référence intériorisée aux institutions.

Théret (2000), quant à lui, établit un parallèle éclairant entre la classification des institutionnalistes en sciences politiques développée par Hall et Taylor (1997) et les écoles françaises en économie (cf. figure I.4). Pour les politologues, l'institutionnalisme regroupe trois courants aux divergences marquées : l'institutionnalisme historique (IH), l'institutionnalisme sociologique (IS) et l'institutionnalisme du choix rationnel (RAT). Cette dernière approche « met l'accent sur le caractère intéressé et stratégique du comportement, les institutions réduisant l'incertitude sur les comportements des autres » (p.1) ; l'IS, basé sur la théorie des organisations, conçoit davantage l'action des institutions comme l'intégration de valeurs, de normes conditionnant les actions individuelles. Enfin l'IH « mêle les deux approches : les acteurs y calculent sur la base de leurs intérêts, mais ils sont également équipés de visions du monde diverses selon leurs positions sociales et les contextes sociaux – les intérêts ne sont pas donnés comme les préférences dans la RAT mais construits politiquement » (p.1). Selon Théret, on retrouve une équivalence de cette distinction dans le champ des sciences économiques en France : la nouvelle économie institutionnelle (NEI) relève de la RAT, l'économie des conventions (EC) de l'IS et la théorie de la régulation de l'IH.

Pour la RAT et la NEI, les institutions sont « des modalités efficaces de coordination des acteurs qui suppléent ou pallient aux mécanismes de marché. » (p.2). Nous retrouvons ici ce qu'a défini Rizza : l'institution comme régulateur (à ne pas confondre avec la théorie de la régulation). Concernant l'économie des conventions, elle partage, toujours selon l'auteur, un certain nombre de points communs avec l'IS : un individualisme méthodologique élargi et un souci exclusif des problèmes de coordination, une conception de l'action des règles comme un dispositif cognitif collectif, la remise en cause de la rationalité et la prédilection pour une prise en compte d'une rationalité limitée, située et procédurale issue des travaux de Simon et March. « À la place du contrat et de l'hyper-rationalité [...], elle substitue la notion de convention, objet collectif, extérieur aux agents, servant de repère à la coordination » (Ughetto, 1999, cité par Théret, 2000), p.2).

Figure I.4 : Trajectoires paradigmatiques dans le champ des institutionnalismes (Théret, 2000)



Une analyse en termes de paradigmes sociaux présente des points communs avec celle menée dans le cadre de l'économie des conventions. En premier lieu, ces deux approches font référence à des principes supérieurs communs qui traversent le social et structurent les actions. En effet ceux-ci étayent les systèmes de représentations et de justifications utilisés par l'acteur : « c'est en référence à ce principe que les personnes évoluant dans un même monde sont capables d'établir les équivalences qui vont leur permettre d'être en accord, d'appartenir au même monde » (Amblard, Bernoux et al., 2005, p.84). Ensuite, ces deux modèles font appel à la notion d'épreuve ; Boltanski et Thévenot (1991) parlent ainsi de la notion d'épreuve modèle : « le surgissement d'une situation qui engage des sujets, des objets dans une relation complexe. Lorsqu'un conflit survient, engager une épreuve c'est choisir des objets, des sujets, qui seront ou non en équivalence, se déplaçant ou non dans les mêmes grandeurs » (p.87). Pourtant, ce concept d'épreuve n'est pas identique à celui que nous allons adopter, car la théorie développée par ces auteurs « évacue toute prise en compte de la singularité, hormis celle qui consiste à la subordonner à des critères généraux de justice » (Martuccelli, 2010, p.121).

Par ailleurs, les notions de culture et de rapports de pouvoir semblent également absentes d'une conceptualisation en termes de conventions qui privilégie le compromis et l'accord. Bernoux et Amblard (et al., 2005) estiment que « ces "conventions" [...] sont en fait un système d'attentes



récioproques entre les personnes sur leurs comportements » (p.73). Les conventions servent à résoudre des conflits par le compromis. Une approche en termes de paradigmes sociaux cherche à se distinguer de la théorie conventionnaliste selon plusieurs axes : en premier lieu, les paradigmes sociaux sont avant tout éprouvés de façon singulière par l'individu dans son rapport au monde et aux flux paradigmatiques qui le traversent. Par conséquent, la définition a priori des mondes dans l'économie des conventions s'en distingue, car les paradigmes, bien qu'inscrits socialement, sont singuliers et en relation avec une situation individuelle : l'approche paradigmatique relie en un seul mouvement des niveaux macrosociaux à d'autres situés en un espace local particulier. Elle ne privilégie en outre ni conflit ni compromis, sans les exclure : elle ne privilégie pas la production d'accords entre personnes sur la base de principes communs, mais cherche davantage, par l'étude d'une dynamique que nous étudierons au point suivant, à fournir une approche compréhensive cohérente d'un ensemble d'actions disparates, mais coexistantes, dont les justifications peuvent parfois être paradoxales selon les situations ou les acteurs. Adopter une vision paradigmatique permet d'affiner l'explication par les ordres de grandeur en mobilisant une conception de l'action qui procède parfois par arrangements et ajustements mutuels implicites, parfois par la résolution de conflits ou par la définition de conventions d'accord, ou encore, par la simple coexistence, plus ou moins pacifiée, de registres de justification divers.

La théorie de la régulation, quant à elle, assimile « les institutions non à des conventions de coordination, mais à des compromis sociaux régulant les conflits sans jamais les faire disparaître, c'est-à-dire à des formes historiques stabilisées de rapport de pouvoir » (Théret, 2000, p.2). La TR essaye de prendre en compte l'influence historique, les institutions formelles, une multicausalité contextuelle et a tendance à privilégier l'évolution macrosociale, à la différence de notre approche, comme objet d'étude.

#### *Focus I.3 : Quelques éléments sur la théorie de la régulation*

*La théorie de la régulation, au travers de la double critique de l'homo-oeconomicus, d'une part et des approches structuralistes d'autre part, cherche à analyser les institutions cachées nécessaires à une économie de marché, leur agencement en un mode de régulation conditionnant un régime de croissance à long terme et les « facteurs endogènes de sa déstabilisation » (Boyer, 2004, p.6).*

*La TR mobilise pour cela trois niveaux d'analyse : les modes de production et leur articulation, les régularités sociales et économiques (les régimes d'accumulation) et les configurations spécifiques des rapports sociaux. « Les formes institutionnelles ou structurelles définissent l'origine des régularités sociales et économiques observées » (Boyer, Saillard, 2002, p.61).*

*Cinq formes institutionnelles sont privilégiées : la monnaie dans son rôle d'intermédiaire entre les unités économiques ; le rapport salarial qui « caractérise le type d'appropriation du surplus dans le mode de production capitaliste » (p.62) ; les formes de la concurrence qui « indiquent comment s'organisent les relations entre producteurs » ; les formes d'adhésion au régime international, qui « caractérisent les relations entre l'État-nation et l'espace international » ; et enfin les formes de l'État qui « montrent comment l'organisation des autorités publiques s'insère dans la dynamique économique ».*

À partir de l'analyse de ces formes institutionnelles, la TR tente de définir un mode de régulation qui « met en œuvre un ensemble de procédures et de comportements individuels et collectifs qui doivent simultanément reproduire les rapports sociaux à travers la conjonction des formes institutionnelles historiquement déterminées et soutenir le régime d'accumulation en vigueur » (p.64).

Au travers des classifications développées par Rizza et Théret, il paraît clair que l'analyse institutionnelle se donne pour objet d'étudier la relation entre structures sociales et individus, tant dans le sens d'un déterminisme des actions individuelles par les institutions que dans sa réciproque de création des institutions par les individus. Les institutions peuvent représenter des contraintes à l'action, mais aussi l'habiliter, la légitimer et favoriser son déroulement. C'est la dualité du structurel selon les termes de Giddens (1987) : « les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents qui font partie de ces systèmes » (p.15). En outre, cette expression désigne la double dimension contraignante et habilitante de la structure.

Focus I.4 : la constitution de la société selon Anthony Giddens

Anthony Giddens, par le développement de sa théorie de la structuration a tenté de dépasser le dualisme courant dans le domaine de la théorie sociale : faut-il donner la priorité explicative aux acteurs ou aux structures ? Plusieurs éléments cruciaux de la sociologie de Giddens sont relevés par François Chazel dans sa préface à la constitution de la société (2005, pp.1-8) :

→ Pour Giddens, l'action est au fondement de la "réalité" sociale.

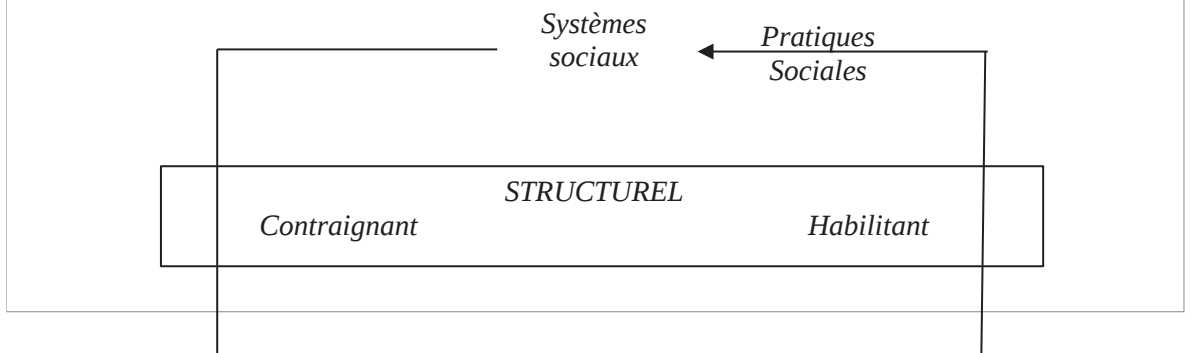
→ l'acteur dispose d'une capacité de contrôle réflexive de ses conduites, c'est-à-dire d'une capacité de les corriger en fonction de l'apprentissage issu de ses précédentes actions

À partir de là, Giddens définit le structurel comme le résultat des pratiques, le produit de l'action, mais aussi comme la condition de possibilité de ces pratiques. C'est en ce sens que l'auteur raisonne en termes de "dualité du structurel". « Le social est appréhendé comme un mouvement dans lequel les actions individuelles tout à la fois structurent les systèmes sociaux et sont structurées par eux » (Nizet, 2007, p.16). Or, l'analyse des pratiques sociales, ou des processus de structuration, mobilise deux concepts selon Giddens :

→ les systèmes sociaux qu'il définit comme « un ensemble d'interactions situées dans le temps et l'espace » (p.17) : par exemple les organisations, les groupes, les mouvements sociaux ou les sociétés.

→ « Le structurel, en tant qu'ensembles de règles et de ressources organisés de façon récursive, est hors du temps et de l'espace, à l'exception de son actualisation et de sa coordination sous la forme de traces mnésiques. De plus, le structurel est caractérisé par une "absence du sujet". Enfin, il est engagé de façon récursive dans les systèmes sociaux qui, contrairement au structurel, se composent des activités spatiotemporellement situées des agents humains qui reproduisent ces dernières dans le temps et dans l'espace » (Giddens, 1984, p.74).

Au final, le processus de structuration peut être schématisé dans la dynamique suivante (Nizet, 2007, p.16) :





Cependant, toute influence sociale sur l'action n'est pas institution, ou tout du moins, ne porte pas la même valeur ni le même poids. Dans le but d'affiner cette distinction, l'analyse développée par Boyer propose une précision sémantique issue des recherches des années 90 : le tableau I.1, ci-dessous, reprend « une série de définitions articulées les unes par rapport aux autres qui distinguent six configurations, de la plus générale à la plus locale » (2002, p.540).

Tableau I.1 : Institution, organisation, règle, routine, constitution, habitus : la nécessité de définitions précises<sup>1</sup>

Nature Composante	Définition	Principe d'action	Facteurs de changement
Ordre constitutionnel	Ensemble de <i>règles générales</i> permettant de résoudre les conflits entre instances de niveau inférieur (institutions, organisations, individus)	<i>Légitimité</i> grâce à la délibération, l'approbation et le vote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En général grande inertie des démocraties</li> <li>• Rôle des processus <i>politiques</i> dans la reconfiguration</li> </ul>
Institution	Procédure immatérielle permettant de <i>structurer les interactions</i> entre les organisations (et individus).	Réduit et élimine <i>l'incertitude</i> associée aux comportements stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crises structurelles</li> <li>• La faible efficacité n'est pas une raison suffisante de changement</li> </ul>
Organisation	Une structure de <i>pouvoir</i> et un ensemble de <i>routines</i> , en vue de surmonter les problèmes de coordination et les comportements opportunistes	<i>La carotte et le bâton</i> (c'est-à-dire système de rémunération et de contrôle) sont liés aux institutions et conventions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance des résultats par rapport à la concurrence</li> <li>• Les crises majeures suscitent la restructuration.</li> </ul>
Routine	Ensemble de règles d'action dérivant de la <i>codification</i> d'une connaissance tacite	La <i>standardisation</i> simplifie des procédures complexes et facilite une compréhension et réaction commune	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution <i>défavorable</i> de l'environnement</li> <li>• <i>Incohérence</i> entre une série de routines ou évolution de la techné à l'epistémé.</li> </ul>
Convention	<i>Ensemble d'anticipations et de comportements se renforçant mutuellement</i> , émergeant d'une série d'interactions décentralisées	<i>Mémoire perdue</i> des origines de la convention qui apparaît alors « naturelle »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise générale, invasion, traduction...</li> <li>• l'efficacité est rarement un critère de sélection</li> </ul>
Habitus	Ensemble de <i>comportements incorporés dans les individus</i> , forgés au cours de leur processus de socialisation	<i>Adaptation</i> à un champ particulier, mais possible déséquilibre par transposition dans un autre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfert de l'habitus à un autre champ</li> <li>• Nouvel <i>apprentissage</i>, en général difficile.</li> </ul>

D'autres approches théoriques peuvent apporter des points de vue intéressants sur cette question de l'institution et de la régularité des comportements. Ils seront mobilisés ici comme pro-

1 Source : Boyer R. (2002), Ibid, p. 541.

longation ou complément des analyses envisagées plus haut sous la forme de module associés au kernel théorique.

Le concept d'isomorphisme, que nous serons amenés à mobiliser pour analyser la dynamique sectorielle notamment, est issu du courant néo-institutionnaliste sociologique né aux États-Unis dans les années quatre-vingts. Principalement développé par DiMaggio et Powell dans leur célèbre article de 1983<sup>1</sup>, il « met quant à lui en lumière la tendance des organisations présentes dans un domaine à se rassembler, en raison de l'action croisée de tous les acteurs et de l'homogénéisation des critères de conduite et des prestations internes au champ lui-même » (Rizza, 2008, p.11). Les auteurs identifient trois types d'isomorphismes :

- *l'isomorphisme coercitif* : qui « résulte des pressions exercées par le contexte social à l'intérieur duquel les organisations opèrent » (p.11). Selon les auteurs, ces pressions peuvent être ressenties différemment selon qu'elles sont imposées par la force, la persuasion ou sous forme d'invitation. L'état et les agences publiques au travers des lois et normes édictées, les grandes entreprises par l'imposition de clauses contractuelles, sont les grands acteurs de cette catégorie de pressions.
- *l'isomorphisme mimétique* : « Quand les techniques organisationnelles sont imparfaitement comprises (March et Olsen, 1976), quand les objectifs sont ambigus, ou quand l'environnement crée des incertitudes symboliques, les organisations peuvent se modeler sur d'autres organisations » (DiMaggio, Powell, 1983, p.69)<sup>2</sup>.
- *l'isomorphisme normatif* : se rapporte davantage aux pressions exercées par les organisations professionnelles et les réseaux associatifs qui favorisent le partage d'une même culture, l'échange d'informations... Cette proximité culturelle, accentuée par la fréquentation des mêmes instituts de formations par les managers, tend à constituer des « communautés professionnelles partageant des croyances semblables sur la "juste manière d'organiser" [qui] favorise la structuration d'un champ organisationnel » (Rizza, 2008, p.12).

Selon Powell (1991), il existe également des sources d'hétérogénéité dans les formes organisationnelles qui résultent en grande partie des différences d'analyses des influences extérieures par les acteurs de l'organisation. Pour lui, cela est également dû au fait que ces influences peuvent avoir des connotations institutionnelles ou technologiques, ou les deux à la fois. La connotation institutionnelle se « réfère à un environnement particulier dominé par un appareil normatif, symbolique et culturel auquel les organisations doivent s'adapter afin d'obtenir soutien et légitimation. L'environ-

---

1 DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in DiMaggio P.J., Powell W.W. (éds) (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago and London, The university of chicago press, pp. 63-82.

2 « When organizational technologies are poorly understood (March and Olsen 1976), when goals are ambiguous, or when the environment creates symbolic uncertainty, organizations may model themselves on other organizations. »

nement technologique, au contraire, impose aux organisations des évaluations sur la base des résultats atteints » (Rizza, 2008, p.12).

Selon ce schéma d'analyse néo-institutionnaliste, les tendances à l'isomorphisme et à l'hétérogénéité montrent que les structures des organisations sont le résultat d'une constante interprétation réflexive sur leurs relations à leur milieu social. Ainsi, DiMaggio et Powell affirment que les « organisations sont non seulement en compétition pour les ressources et les clients, mais pour le pouvoir politique et la légitimation institutionnelle, pour la convenance sociale aussi bien qu'économique » (1983, p.66).

Rizza rapproche avec raison le néo-institutionnalisme de la nouvelle sociologie économique, en premier lieu parce que ces deux courants conçoivent l'action économique comme une action sociale, mais aussi parce qu'ils critiquent le concept d'homo œconomicus porteur d'une vision atomisée du social selon laquelle l'individu peut décider hors du contexte social. « Prévaut la problématique de l'*embeddedness* introduite par Karl Polanyi (1957), c'est-à-dire l'idée de l'encastrement social de la production économique, qui montre comme l'intérêt individuel n'est pas dominant dans l'histoire de l'homme, à cause de l'importance de la conservation des liens sociaux et des obligations communautaires. » (Rizza, 2008, p.13). En d'autres termes, il faut étudier l'ensemble des influences sociales et culturelles contribuant à la construction sociale et au maintien des marchés et de l'économie en général. Le contexte historique, les relations sociales et les valeurs culturelles « jouent un rôle actif dans la formation des marchés en instituant des formes d'échange, de production et de distribution. Il en ressort que l'économie est "plurielle" » (p.13). Le marché n'en est qu'une des multiples expressions.

Une approche paradigmatique, telle que nous la spécifions, fait donc appel, à un nombre important de modules théoriques, tout autant qu'elle s'en distingue par ses dimensions essentielles. Le kernel théorique les mobilise pour prendre en compte leurs capacités explicatives et tente de les associer en les englobant dans un espace de discussion théorique large. Cette association cherche à appréhender différentes dimensions de la réalité : les influences sociales et institutionnelles pesant tant sur l'organisation (nous y reviendrons plus bas) que sur l'individu, ses perceptions et représentations, et la confrontation de ses actes à un état du social caractérisé par un degré d'élasticité particulier. Cette optique incite à prendre en compte la singularité de chaque situation, voire de chaque paradigme, pour réussir à l'expliquer. Cependant, ce dispositif théorique, à l'issue de ce travail de définition, apparaît encore comme relativement statique : il n'envisage, pour l'instant, qu'une forme de singularité que nous pourrions nommer spatiale, tant elle est dépendante des particularités d'une

situation donnée, mais oublie une forme de singularité temporelle qui permettra d'insuffler le dynamisme nécessaire à l'analyse d'une situation soumise à la dimension évolutive de l'existence.

### *I.3.2/ Tensions, matrices et épreuves paradigmatiques*

Edgar Morin énonce, dans son *introduction à la pensée complexe*, la nécessité de mobiliser trois macro-concepts pour donner "vie" à une approche complexe du monde :

- « Le principe dialogique nous permet de maintenir la dualité au sein de l'unité. Il associe deux termes à la fois complémentaires et antagonistes » (Morin, 2005, p.99).
- La récursion organisationnelle selon laquelle « un processus récursif est un processus où les produits et les effets sont en même temps causes et producteurs de ce qui les produits » (pp.99-100).
- Le principe hologrammatique selon lequel « non seulement la partie est dans le tout mais le tout est dans la partie » (p.100).

Ce triple raisonnement permet d'appréhender au mieux la complexité d'un problème en intégrant, au cœur même de celui-ci, la dynamique reposant sur l'indissociabilité des parties du tout dont les relations sont perpétuellement inter-retro-actives. C'est dans cette logique que nous souhaitons inscrire l'approche paradigmatique et la coupler à celle développée par Martuccelli : sa puissante capacité dynamique provient de ce mouvement généré par les interrelations paradigmatiques, ce que nous nommerons plus loin les tensions paradigmatiques traversant un intermonde aux consistances variables. De par leur fonction d'idée-maître, de principes supérieurs, les paradigmes sociaux peuvent, chacun selon leurs caractéristiques, dominer l'univers paradigmatique d'une situation sociale pour en déterminer l'issue. Cependant, dans une vision dynamique, ce "résultat" est sans cesse remis en jeu et l'affrontement qui se déroule obéit, sans jamais connaître de fin, aux macro-concepts énoncés par Morin : la pluralité des paradigmes sociaux entraîne un mouvement récursif faisant de chaque instant passé la nouvelle arène de l'opposition à venir. Cet espace sous tension (I.3.2.1) est donc sans cesse renouvelé, perpétuellement instable et générateur de décalages par lesquels l'action s'éprouve (I.3.2.2).

#### I.3.2.1/ Les tensions paradigmatiques

Afin d'explicitier cette perspective, appuyons-nous sur le raisonnement développé par Pierre Tripier lorsqu'il étudie les paradigmes constitutifs de la sociologie du travail. Tripier considère en

effet qu'il est « possible d'appeler *tensions paradigmatiques* les relations contradictoires entre énoncés, pour une même matrice disciplinaire » (1991, p.23). En d'autres termes, toute discipline est, selon l'auteur, constituée par des polémiques, des affrontements entre énoncés, à leur tour "encastrés dans des paradigmes". Chaque discipline s'apparente au résultat d'un "jeu de tensions paradigmatiques" constitutifs de sa matrice disciplinaire. « L'histoire d'une discipline serait alors l'histoire des accommodements, des compromis, mais aussi des affrontements ouverts, des exclusions et hégémonies entre des factions rivales ou des principes rivaux » (p.24). Le produit de ces affrontements incessants génèrerait la "vie" et les évolutions de la discipline, conflits pouvant parfois se produire chez un même auteur « comme s'il était impossible, quelque volonté que l'on affirme, de tenir jusqu'au bout le principe que l'on a fait sien » (p.24).

Les paradigmes sociaux opèrent d'une façon similaire à celle des paradigmes constitutifs des matrices disciplinaires décrites par l'auteur : c'est leur opposition et leur mise en tension, bien que de manière souple et élastique dans l'intermonde, qui offrent les possibilités d'évolutions et d'innovations à l'acteur dans une situation donnée. Un paradigme social ne peut dominer seul au risque de reproduire à l'identique une situation – élément dont la pratique et l'observation ont depuis longtemps prouvé l'impossibilité dans la vie sociale. Comme le résume Tripier, « la complexité même de la réalité perçue conduit à accepter les autres paradigmes comme limite de celui que l'on voudrait voir régner totalement. Celui dont on se dit le champion, on est amené à le trahir ou à trahir la réalité » (p.24). De ces tensions perpétuelles naît l'ambivalence qui, selon Martuccelli, « rend la vie moderne inséparable de mouvements contraires, de l'extension simultanée de l'autonomie et de la dépendance, sans qu'il soit possible de trancher ou de choisir entre l'une et l'autre » (2010a, p.97). La force et la spécificité de la notion d'ambivalence sont à saisir à trois niveaux :

- « cette notion est le résultat du mouvement même de la modernité, amenant une multiplication de processus structurels opposés et liés entre eux » (p.98),
- « sur cette base structurelle, elle renvoie au jugement de l'acteur qui doit apprendre à faire face, souvent au milieu d'univers de choix clivés, à des événements suscitant en lui des attitudes troubles, le contraignant à développer des affects mêlés, devant une même situation », ce sont donc des situations socialement structurées générant des attentes contradictoires chez l'individu.
- « Enfin, l'ambivalence suppose, au moins implicitement, d'octroyer à l'individu lui-même la gestion de ces situations et les dilemmes qui en résultent, plutôt que de viser à le résoudre au niveau des structures sociales par le biais des normes ou des institutions ». Cette ambivalence ne résulte pas d'une caractéristique psychologique de l'individu, mais s'explique, se-

lon Martuccelli, par la “nature des épreuves sociales auxquelles sont confrontées les actions humaines”.

C’est donc selon cette optique et en accord avec la définition des épreuves telle qu’elle a été présentée plus haut (I.2.3) qu’une analyse en termes de paradigme social parviendra à considérer l’ambivalence fondamentale créatrice des situations sociales auxquelles est confronté l’individu.

### I.3.2.2/ Les épreuves paradigmatiques

Comme nous venons de le mettre en évidence, une analyse en termes d’épreuve nécessite de considérer les ambivalences constitutives des tensions traversant l’environnement social et symbolique de l’individu. Comme le note Martuccelli, « ce qu’il faut alors souligner ce n’est pas tant (comme c’est le cas dans le récit de l’épreuve-aventure), l’idée d’un individu qui affronte des épreuves multiples et à issue ouverte, que l’idée d’un individu qui, face aux épreuves communes, connaît une ambivalence permanente » (2010a, p.95). Il préconise donc de changer de modèle narratif en privilégiant la présentation des épreuves sous la forme d’une tension entre deux principes. « La tension, dans son irréductible ambivalence, rend compte, comme on le verra, à la fois du caractère éprouvant des épreuves et de la sollicitation qu’elles adressent aux individus, du problème complexe de l’évaluation de leurs issues, enfin, du visage proprement historique et structurel de chacune d’entre elles. En effet, dans l’économie particulière qui est la sienne, la tension spécifique à chaque épreuve reflète et organise la dissociation entre l’individu et le monde, c’est-à-dire l’élément fondamental le plus durable de l’expérience sociale de la modernité (Martuccelli, 1999) » (p.96).

Notre approche, qui est en quelque sorte une analyse en termes d’épreuve “augmentée” par la notion de paradigme social, nous permet d’envisager le concept d’épreuve paradigmatique. Nous considérons l’émergence d’un nouveau paradigme, ou la coexistence de plusieurs paradigmes sociaux antagonistes dans une même situation sociale, comme une épreuve “imposée” à l’individu au cours de laquelle il devra “équilibrer” (ou rendre compatible) leurs dissonances. Ces dernières découlent des tensions constitutives de ce que nous pourrions appeler la matrice paradigmatique, pour déformer la terminologie utilisée par Tripier. Les dissonances paradigmatiques sont par conséquent des moments de paradoxes symboliques ou symbolique / pratique, au cœur desquels l’individu se doit d’opérer un choix qui conditionnera son inscription dans le monde. Pour cela, à l’image des épreuves, l’individu éprouvé peut mobiliser ses supports, qu’ils soient personnels, sociaux ou institutionnels, afin de dépasser les coercitions les plus contraignantes de son environnement social.



### Focus I.5 : Supports et coercitions dans la théorie Martuccellienne

Les supports posent la question de savoir comment l'individu moderne, abandonnant les subordinations à l'ordre traditionnel, réussit à tenir face au monde. Martuccelli répond que « l'individu se tient pour autant que l'espace social où il se trouve, et les rapports sociaux dans lesquels il est engagé lui permettent de résister, de multiples façons, à son engloutissement par le monde, tout en disposant de la capacité à se doter de soutiens divers lui permettant, véritablement, d'être tenu de l'extérieur » (2002, p.63). Ces soutiens proviennent donc de l'extérieur et se constituent comme supports pour l'individu selon la manière dont ils sont investis par l'acteur. Il ne s'agit par conséquent pas de questionner la constitution de l'individu mais bien davantage d'envisager les procédures par lesquelles celui-ci « parvient à se tenir face au monde ». « La notion de support vise donc à saisir cet ensemble hétérogène d'éléments, réels ou imaginaires, tissés au travers des liens avec les autres ou avec soi-même, passant par un investissement différentiel des situations et des pratiques, grâce auxquels l'individu se tient, parce qu'il est tenu, et est tenu, parce qu'il se tient, au sein de la vie sociale » (p.78).

Au sein des coercitions, Martuccelli distingue les contraintes (issues des relations entre les structures sociales et les conduites individuelles) et les résistances (« c'est l'intériorité de l'acteur qui éprouve le monde comme soumis à un ensemble de résistances » (2005, p.58)). Cependant, ces coercitions ont en commun un caractère mouvant et discontinu, en ce qu'elles s'appliquent différemment au cours du temps et peuvent rester en « sommeil », leurs mécanismes d'origine agissant en arrière plan de l'action, indistinctement. Malgré un mode d'action commun, il existe un nombre important de natures de coercitions :

→ **Les coercitions objectives** : de nature avant tout physique, structurelle ou systémique. « Ces coercitions sont caractérisées par un fort degré d'extériorité, et les limites qu'elles imposent aux conduites sociales sont susceptibles d'agir y compris lorsque les acteurs n'en sont pas conscients. » (p.61)

→ **Les coercitions interactives** : ces coercitions prennent corps dans les interactions avec autrui, que ce soit en face à face ou à distance, l'action des autres empêchant l'individu d'agir ou corrigeant son action.

→ **Les coercitions symboliques** : « ce type de coercitions est à associer aux structures symboliques dont dispose un groupe social, fonctionnant comme une sorte de chape, plus ou moins contraignante, dictant à la fois un ensemble de possibilités et un mécanisme de forclusion d'autres interprétations par le biais d'incompatibilités dites parfois structurales. Ces coercitions symboliques posent les bornes de ce que nous pouvons nous représenter, de ce que nous percevons à un moment donné comme étant possible, avant même d'être désirable. » (p.66)

→ **Les coercitions intérieures** : Dans ce cas, l'acteur a totalement intégré les coercitions, « soit en les incorporant physiquement, soit en les intériorisant de façon normative » (p.68). Il ne s'agit pas ici d'un type réellement différent de coercition, mais davantage d'un degré d'intégration de celle-ci. Les coercitions intérieures sont donc assimilables à des « coercitions faites siennes, acquises au bout de tout un travail de socialisation » (p.70).

Suite au glissement analytique que nous opérons à partir de la théorie de la consistance du social dans le but d'étudier l'épreuve paradigmatique de la responsabilité, l'organisation peut être considérée comme un ensemble de supports et de coercitions pour l'individu éprouvé. De par son caractère organisé, hiérarchisé et institutionnalisé, l'organisation promeut, en quelque sorte, l'application de certains paradigmes sociaux au détriment d'autres pourtant présents. Elle peut ainsi s'opposer aux innovations amenées par l'émergence d'un nouveau paradigme social ou à l'inverse le rendre plus consistant en le valorisant et en encourageant ses membres à le mettre en application. Définir ce que sont les « bonnes pratiques », les promouvoir et favoriser leur déploiement relève par exemple d'actions organisationnelles habilitant l'émergence de nouvelles pratiques. Pour l'individu,

cela peut faire office de support dans la résolution de l'épreuve paradigmatique qu'il subit au quotidien. À l'inverse, l'organisation peut également exercer des contraintes fortes en prescrivant de manière stricte certaines actions aux dépens d'autres<sup>1</sup>.

Comment l'organisation du distributeur peut-elle contribuer – ou faire obstacle – à la résolution de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité ? Ou, selon la terminologie Martuccellienne, comment l'organisation peut-elle se constituer en tant que support ou contrainte au développement d'actions responsables en son sein ? L'organisation est, par définition, contextuelle et s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise et la manière dont elle a enacté des situations spécifiques. L'organisation peut être définie de multiples façons. Mintzberg (1982) la conçoit par exemple comme un système de flux (d'autorité formelle, d'activités régulées, de communication informelle, de constellations de travaux et de processus de décision *ad hoc*) qui, par son agencement, conçu en relation à des facteurs de contingence, déterminera des configurations structurelles particulières. Gareth Morgan (1989), de son côté, avance que nos conceptions de l'organisation peuvent se traduire en métaphores qui permettent de la rendre intelligible : la compréhension de l'organisation diffère, selon l'image adoptée<sup>2</sup>, et reste souvent fragmentaire. En y intégrant une perspective prenant mieux en compte les jeux des acteurs et de leurs représentations ainsi que l'évolution des contextes historiques, la mobilisation de telles approches nous permettra de mieux comprendre l'influence de l'organisation.

En effet, dans le cadre de l'approche paradigmatique du travail de la distribution, comment pouvons-nous appréhender l'influence de l'organisation sur l'individu éprouvé et son action ? En d'autres termes, quel peut être le rôle de l'organisation dans la gestion de la coexistence paradigmatique définie précédemment ? Et quel rôle jouera-t-elle dans l'irruption du paradigme de la responsabilité ?

Pour essayer de répondre à cet ensemble de questions, invoquons la définition de l'organisation proposée par March et Simon (1993) : « Les organisations sont des systèmes d'actions coordonnées entre individus et groupes dont les préférences, l'information, les intérêts et les savoirs diffèrent. Les théories de l'organisation décrivent la conversion délicate du conflit en coopération, la mobilisation des ressources et la coordination des efforts qui facilitent la survie simultanée d'une organisation et de ses membres » (cité par Coriat et Weinstein, 1995, p.41). L'organisation a donc pour objet de résoudre les “conflits” issus des différences existant entre les personnes dans le but de garantir sa propre survie et celle de ses membres. À partir de là, au sein de notre approche théo-

---

1 Sur ces questions relatives à l'individu dans l'organisation, voir par exemple l'ouvrage coordonné par J-F. Chanlat (1990).

2 Morgan étudie plusieurs images de l'organisation : une machine, un organisme, un cerveau, une culture, un système politique, une prison du psychisme, comme un flux et une transformation ou encore comme un instrument de domination.

rique, nous pouvons formuler une hypothétique définition de l'organisation au sein d'un univers paradigmatique : *système d'actions coordonnées (que ce soit de manière explicite, par des procédures, ou implicite) permettant de résoudre les dissonances paradigmatiques nées de la coexistence de plusieurs paradigmes sociaux dans un même ensemble humain.*

Se dessine ici le rôle équilibrant que peut endosser l'organisation : les paradigmes sociaux qui, bien que pénétrant la sphère organisationnelle, la débordent largement dans le reste de la société, interagissent en son sein pour influencer tant les représentations que les actions des salariés. L'organisation aurait donc comme objet de réussir à contrôler et coordonner les individus et leurs actes dans cet environnement paradigmatique, de chercher à générer, que ce soit au travers de négociations ou de luttes de pouvoir, un équilibre autorisant sa survie et celle de ses membres. Il est en effet possible de supposer qu'un déséquilibre non pondéré par l'organisation aura tendance à créer du stress, du mal-être pour les salariés, une sorte d'insatisfaction paradigmatique pour les individus ainsi contraints d'ignorer les injonctions d'une logique d'action ou d'une autre. Dans cette veine, l'organisation peut aller jusqu'à se mettre elle-même en péril en créant un surplus de pressions, d'injonctions contradictoires ou irréalisables pour ses salariés<sup>1</sup>.

Concrètement, le rôle de l'organisation dans le travail de résolution de l'épreuve paradigmatique réalisé par l'individu, peut se distinguer à partir de l'étude des supports et des contraintes paradigmatiques qu'elle développe au cœur même de sa structure organisationnelle. En les qualifiant de paradigmatiques, il s'agit de distinguer deux niveaux parmi les supports et les contraintes rencontrés par l'individu :

- Les supports et les contraintes paradigmatiques désignent des ensembles d'influences, parfois contraignantes, parfois habilitantes, relatives aux structures de l'environnement paradigmatique de l'individu. Ils constituent par conséquent des ensembles de valeurs et de croyances qui, en insufflant une vision du monde particulière, déterminent les actions, les guident ou les restreignent.
- Cette première catégorie s'énactent au cœur de la seconde constituée de contraintes et de supports, en quelque sorte plus "matériels", qui sont davantage perceptibles par les individus qui les subissent. Ce deuxième ensemble est une forme de traduction quotidienne ou pratique des influences de la première catégorie et s'incarne par exemple dans les procédures de gestion de l'organisation, l'autonomie des acteurs, les moyens dévolus à leurs actions ou encore les modes d'évaluation ou de sanction mis en place par l'organisation.

---

1 Nous pouvons par exemple envisager ce type d'explication aux cas de suicides au travail ayant ponctué ces dernières années l'actualité d'un grand groupe de télécommunication. Les dissonances paradigmatiques créées par l'émergence massive du paradigme social du marché, allant bien souvent à l'encontre du paradigme social du service public, dans ce cas précis, auraient ainsi généré un stress important, une perte de repères pour les salariés désorientés par les changements d'organisations. Cf. Palpacuer F. et Seignour A. (2012) pour une analyse de cette "crise sociale" traversée par l'entreprise.

La mobilisation en tant que module théorique de la modélisation en termes de configurations organisationnelles développée par Mintzberg (1982, 1990) s'avère par conséquent des plus utiles pour l'analyse du rôle organisationnel dans la résolution de l'épreuve paradigmatique. Analysant les convergences entre les mécanismes de coordination, les paramètres de conception et les facteurs de contingences dans la structuration des organisations, l'auteur distingue sept types idéaux de configurations organisationnelles (1990, cf. focus I.6) selon une « “approche-système”, en traitant les configurations des paramètres de contingence et de structure comme des “gestalt”, des regroupements de relations étroitement interdépendantes » (Mintzberg, 1982, p.271).

*Focus I.6 : Les configurations organisationnelles (Mintzberg, 1990)*

*Dans son ouvrage sur Le management, Voyage au centre de l'organisation (1990), Mintzberg présente six configurations organisationnelles, déterminées par les forces exercées par les six parties de l'organisation, auxquelles il ajoute un « septième type qui serait celui du cas où aucune des forces d'attraction ne réussit à dominer les autres » (p. 205) :*

- L'organisation entrepreneuriale ou forme simple, où le sommet stratégique est la partie clef de l'organisation : la direction assure le contrôle par la supervision directe.*
- L'organisation mécaniste se caractérise par une technostructure importante exerçant un contrôle par la rationalisation et la standardisation des procédés de travail. Il en découle une décentralisation horizontale limitée.*
- La configuration divisionnalisée caractérise des organisations tendant vers une balkanisation, c'est-à-dire s'organisant selon un principe de décentralisation verticale limitée : divisée en plusieurs unités distinctes contrôlées au moyen d'une standardisation des résultats, l'organisation cherche ainsi à s'occuper plus efficacement de divers marchés.*
- La configuration professionnelle résulte de la pression à la professionnalisation exercée par les membres du centre opérationnel. Complètement décentralisée (verticalement aussi bien qu'horizontalement), l'organisation privilégie alors la standardisation du savoir et des qualifications comme mode de coordination.*
- La configuration innovatrice répond à la force exercée en faveur de la coordination par les spécialistes de support logistique. Le principal vecteur de coordination est l'ajustement mutuel au sein d'une organisation où les diverses parties sont devenues indistinctes par un système de décentralisation verticale et horizontale fondée sur une base sélective.*
- La configuration missionnaire répond à la force issue de l'idéologie conçue comme mécanisme de coordination selon un principe de standardisation des normes. Selon Mintzberg, c'est le stade le plus pur de décentralisation « puisque chacun de ses membres est considéré comme pouvant décider ou agir en toute confiance pour le bien de l'organisation dans sa globalité » (1990, p. 209).*
- L'organisation politisée résulte de la force des conflits : lorsqu'aucune partie ou aucun mécanisme de coordination ne domine, l'organisation prend alors cette forme caractérisée par aucune forme stable de centralisation ou de décentralisation.*

Ces configurations traduisent les conséquences sur la structure de l'organisation des équilibres dans les forces exercées au sein et à l'extérieur de celle-ci. Elles caractérisent les principes qui la guident et les impératifs auxquels elle répond. En prenant tout à la fois en compte les effets de contingence, les structures de pouvoirs et de coordinations et les paramètres de conceptions, l'utilisation analytique de ce cadre renseigne également sur les contraintes et les supports qui seront proposés par l'organisation : contraintes dans le sens où un individu ne pourra délibérément s'écarter

des modes de coordination usuels au sein de l'organisation, c'est-à-dire qu'il devra se soumettre aux formes dominantes de standardisation et de décentralisation de l'organisation, tandis qu'il pourra profiter d'un support organisationnel si l'action qu'il cherche à développer se coule dans le moule structurel promu par la configuration organisationnelle. En outre, l'importance donnée (tardivement) par Mintzberg à l'idéologie, qui « représente en fait une sixième force importante dans toutes les organisations, une poussée s'exerçant dans le sens de l'accomplissement d'une mission » (1982, p.418), indique la force des représentations du monde que nous cherchons à appréhender au cœur de l'analyse paradigmatique. Nous verrons, dans le dernier chapitre de cette thèse, comment il est possible de dégager, en matière de diffusion de la RSE, des enseignements sur les contraintes et les supports paradigmatiques à partir d'une analyse des configurations organisationnelles.

Nous venons donc de voir comment, dans le cadre d'une approche paradigmatique, une épreuve paradigmatique, au cours de laquelle l'individu se voit contraint de gérer des dissonances paradigmatiques brouillant ses représentations de l'action, pouvait se constituer concrètement. L'issue de l'épreuve, son évaluation, bien que toujours singulière, peut aboutir à une résolution tout autant qu'à des situations non résolues se révélant parfois problématiques. Nous pouvons, par exemple, distinguer plusieurs voies typiques de résolution et de non-résolution de ces épreuves paradigmatiques :

- Les voies de résolution vont aboutir à un nouvel équilibre paradigmatique pour l'individu et son action. La matrice paradigmatique post-épreuve est radicalement différente de celle existant avant grâce à l'action de l'individu éprouvé. A priori, deux voies sont discernables :
  - *Le compromis* : à l'issue d'une négociation paradigmatique intra ou inter-individuelle, un accord est trouvé permettant la coexistence pacifique de deux paradigmes.
  - *L'innovation* : la gestion de la contradiction paradigmatique amène l'individu ou le groupe à innover pour réussir à fusionner plusieurs paradigmes ou pour changer leurs pratiques en accord avec le paradigme émergent.
- Les voies de non-résolution peuvent se révéler extraordinairement diversifiées<sup>1</sup>. Cependant, nous pouvons là aussi citer quelques-unes d'entre elles comme les plus typiques :
  - *Le déni* : l'individu considère que le nouveau paradigme n'existe pas, qu'il n'est qu'une mode passagère, et il continue donc à agir selon l'ancien référentiel. L'individu court le risque de devoir rejouer sans cesse la même épreuve sous peine de ressentir de plus en plus de décalages entre ses actions et leur environnement paradigmatique.

---

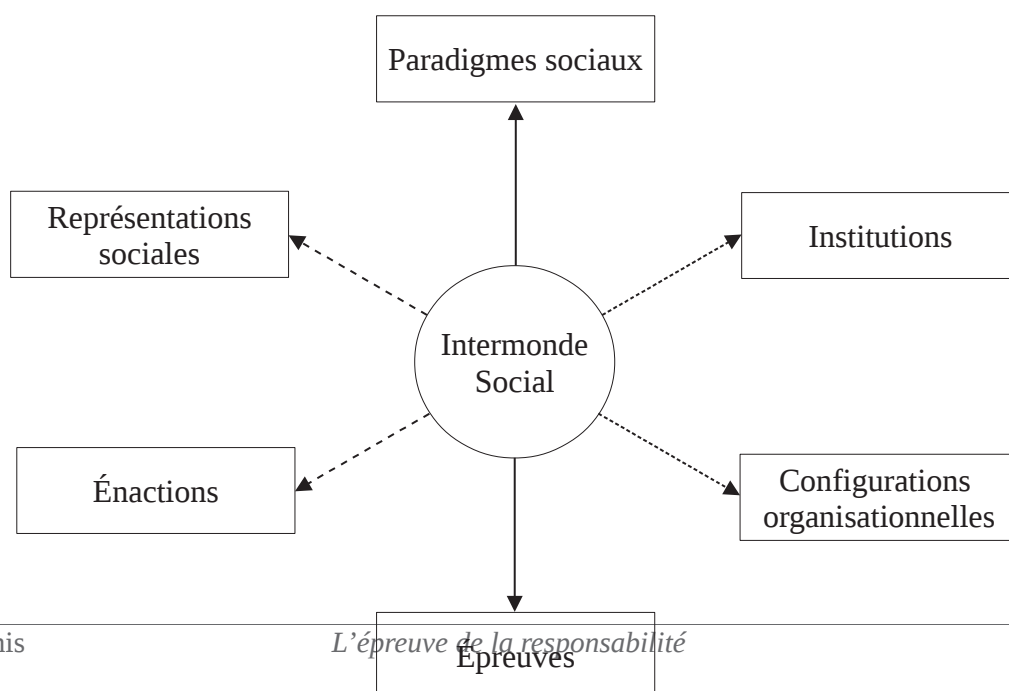
1 Il serait intéressant à ce propos de mener une comparaison avec l'analyse des mécanismes de défense du moi développé en psychologie par Anna Freud par exemple : Freud A. (1949), *Le moi et les mécanismes de défense*, PUF, Paris.

- *La fuite* : l'individu éprouvé cherche à éviter le changement paradigmatique en changeant d'environnement (lieu, emploi...). Il peut également entrer dans un processus de fuite en se bornant à une obéissance aveugle aux ordres de la hiérarchie. Dans ce cas la déresponsabilisation permise par le non-choix de l'acteur est assimilable à une forme de fuite, car l'individu n'investit pas lui-même le choix nécessité par l'épreuve.
- *Le statu quo schizophr-éthique* : certains individus adoptent une séparation stricte de leur identité au travail et de celle personnelle permettant de gérer la contradiction en séparant clairement deux "vies" différentes.
- *L'effondrement du moi* : qui représente une des voies les plus extrêmes où l'individu peut "s'écrouler" face à son incapacité à résoudre les dissonances paradigmatiques. Dans ce cas, nous pouvons supposer que cet écroulement est également dû à un déficit de supports de l'individu éprouvé.

\*\*\*

Ce premier chapitre fut donc l'occasion de développer une approche théorique nucléaire basée sur la notion d'intermonde social. La dernière section nous a permis de présenter une analyse des changements sociaux par l'appréhension de la dynamique des paradigmes sociaux aboutissant à la définition d'épreuves paradigmatiques comme moments clés de résolution des tensions et dissonances paradigmatiques vécues au quotidien par l'individu. Dans cette optique l'organisation a pu être conceptualisée comme un ensemble organisé de supports et de contraintes pour l'individu éprouvé. Au final, il est possible de synthétiser notre approche théorique au sein de la figure suivante :

Figure I.5 : Kernel et modules théoriques principaux



En résumé, cette approche originale s'organise selon plusieurs niveaux d'intégration théorique :

- en premier lieu, le noyau théorique s'architecture autour du concept d'intermonde social caractérisé par des consistances variables pour décrire les relations entre actions individuelles et structures sociales. Les paradigmes sociaux et leurs tensions au sein de l'intermonde symbolisent la dynamique, dans l'espace et le temps, de l'influence des structures sociales sur l'individu et le concept d'épreuve permet de relier, en une seule analyse vécu individuel et mutations de l'univers paradigmatique.
- En second lieu, cette approche s'enrichit d'autres perspectives théoriques proches nous permettant d'approfondir notre compréhension d'éléments essentiels : d'un côté, la mobilisation des théories des représentations sociales et de l'énaction permet de mieux appréhender l'individu et les fluctuations de son intériorité face aux influences paradigmatiques, tandis que, de l'autre, la mobilisation de la théorie institutionnaliste et celle de la théorie des organisations nous permettent, sous certaines conditions, d'étudier le contexte en situant l'analyse au niveau du secteur et à celui des entreprises.

Ce schéma théorique propose par conséquent une complémentarité de points de vue autorisant l'élaboration d'une analyse multi-niveau dont la compatibilité s'ancre dans le lien fondamental s'établissant, au cœur de l'intermonde, entre les individus et les structures sociales. Le chapitre suivant sera dévolu à l'étude de la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises conceptualisée sous la forme, émergente, d'un paradigme social de la responsabilité.

Partant du constat de l'indissociabilité de l'analyse de l'avènement de la RSE et de celle des évolutions profondes que traversent nos sociétés, il devient nécessaire de développer une architecture conceptuelle capable d'appréhender la relativité et le caractère dynamique de la trame de la réalité dans les sociétés modernes selon une approche multidimensionnelle permettant de concevoir la coexistence d'une pluralité de réalités, d'existences et de significations.

La proposition d'une approche organisée autour d'un noyau – ou kernel – théorique s'accompagnant de modules théoriques articulés de manière souple, car proposant des descriptions complémentaires de la réalité, symbolise cet effort : le noyau théorique, de par son approche qui se veut la plus fondamentale possible, se positionne comme un point central autour duquel s'organisera une modularité théorique adaptée au traitement de la question de recherche. Définir l'intermonde social (Martuccelli, 2005, 2006, 2010) comme noyau théorique permet d'aborder la problématique étudiée, quelle qu'elle soit, en proposant une conception ontologique du social doté de caractéristiques propres et d'un mode opératoire singulier. L'intermonde social relie l'action individuelle et l'influence, toujours malléable, des structures sociales tout à la fois contraignantes et habilitantes.

Autour de ce noyau, les processus de diffusion de mutations sociales telles que la RSE, peuvent être modélisés au travers du concept de *paradigme social comme métaphore des flux structurels d'évolutions sociétales perceptibles au niveau individuel*. Un paradigme social (Barnes, 1969, Pirages et Ehrlich, 1974, Kilbourne, 2004 ...) se définit comme un ensemble de valeurs et de croyances insufflant une vision du monde particulière à un groupe d'individus. Une approche paradigmatique, telle que nous la spécifions, mobilise un nombre important de modules théoriques afin d'appréhender différentes dimensions de la réalité : les influences sociales et institutionnelles (Commons, 1934, DiMaggio et Powell, 1983, Théret, 2000...) pesant tant sur l'organisation (Mintzberg, 1982, 1990, March et Simon, 1993, Coriat et Weinstein, 1995...) que sur l'individu, ses perceptions et représentations (Moscovici, 1984, Jodelet, 1994...), ainsi que la confrontation des d'un individu actes à un état du social caractérisé par un degré d'élasticité particulier (Martuccelli 2005, 2010a). Selon cette approche, l'opposition et la mise en tension de différents paradigmes sociaux, souples et élastiques dans l'intermonde, offrent des possibilités d'évolutions et d'innovations à l'acteur dans une situation donnée.

L'émergence d'un nouveau paradigme, ou la coexistence de plusieurs paradigmes sociaux antagonistes dans une même situation sociale, est ainsi assimilée à une épreuve "imposée" à l'individu. La notion d'épreuve (Martuccelli, 2006) vise à mettre en avant la façon singulière dont les individus, forts de leur sensibilité et de leurs capacités d'initiative propres, éprouvent les changements structurels. Les dissonances paradigmatiques, qui sont des moments de paradoxes symboliques au cœur desquels l'individu éprouvé se doit d'opérer un choix qui conditionnera son inscription dans le monde, obligent celui-ci à mobiliser ses supports, qu'ils soient personnels, sociaux ou institutionnels, afin de dépasser les coercitions les plus contraignantes de son environnement social.

Dans ce cadre, l'organisation est considérée comme une *arène structurée* d'interactions paradigmatiques : située à un niveau intermédiaire des mutations macrosociales et individuelles, celle-ci présente et promeut un référentiel organisé d'actions et de représentations tenues pour légitimes qui filtre et modifie l'appréhension individuelle des changements sociaux. Son rôle dans le travail de résolution de l'épreuve paradigmatique réalisé par l'individu, pourra donc se distinguer à partir de l'étude des supports et des contraintes paradigmatiques qu'elle développe au cœur même de sa structure (Mintzberg, 1982, 1990).



DU DÉVELOPPEMENT DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES À LA DIFFUSION DU PARADIGME SOCIAL DE LA RESPONSABILITÉ

« *La RSE, avant d'être un changement technique, est d'abord un changement de comportement. On peut même parler ici de changement culturel.* »

Interview de Laurence Parisot, présidente du MEDEF in Widloecher P. (dir.) (2012), *CAP vers la RSE, Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance*, MEDEF, Paris, p.5.

En quoi la RSE peut-elle être envisagée en termes de paradigme social ou, pour le dire autrement, sous la forme d'une mutation sociale profonde transversale dans nos sociétés ? Le chapitre II a pour objectif de justifier en quoi une approche, intégrant les concepts d'intermonde social et de paradigmes en tension, peut mieux rendre compte des phénomènes d'émergence et de diffusion de la RSE dans le contexte de la modernité.

La responsabilité, valeur aux racines historiques lointaines, s'est cristallisée dans les sociétés occidentales modernes autour d'une définition juridique individuelle. Elle s'exprimait principalement a posteriori de l'acte lors du jugement qui cherchait à en délimiter les frontières strictes. La responsabilité était ainsi toujours envisagée lorsqu'elle mettait en cause une personne – physique ou morale – ou le bien de celle-ci, à l'exception des responsabilités reconnues comme sociétales, prises en charge par l'État. À mesure que l'environnement devint une inquiétude des sociétés modernes, parallèlement à la remise en cause de l'État-providence, la vision classique de la responsabilité fut questionnée : qui est responsable de ce qui n'appartient à personne (ou à tous, selon la notion de biens publics) ? Comment se contenter de juger les actes alors que nous approchons d'un point de non-retour au-delà duquel il sera trop tard pour réparer ? Il fallait donc concevoir une responsabilité s'exprimant en amont de l'acte, dès la genèse de celui-ci.

Vouloir étudier la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) aujourd'hui, c'est par conséquent poser la question de la valeur responsabilité dans nos sociétés. Pourquoi observe-t-on ce développement à notre époque ? Pourquoi mettre en avant la RSE comme une innovation du système économique actuel ? Cela sous-entend que la notion de la responsabilité et son utilisation ont évolué au cours des dernières décennies, pour devenir un nouvel espoir de « moralisation » du capitalisme.

Ainsi nous étudierons dans un premier temps les évolutions de l'acceptation de la notion de responsabilité pour comprendre en quoi sa cristallisation au sein du concept de développement durable peut se constituer en paradigme social de la responsabilité (II.1). La Responsabilité Sociale des Entreprises, qui peut être considérée comme la déclinaison entrepreneuriale des préceptes du développement durable dans les organisations, est une notion créant une injonction sociale de responsabilisation des actions de l'entreprise assimilable, selon notre approche théorique, à l'émergence d'un véritable paradigme social de la responsabilité se constituant en épreuve paradigmatique de la responsabilité pour l'individu au travail (II.2).

## II.1/ La Responsabilité Sociale des Entreprises : histoire, définitions et enjeux

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est devenue un thème majeur de réflexion pour les théories et pratiques managériales de ce début du XXI<sup>e</sup> siècle. Pourtant sa définition n'est encore aujourd'hui pas clairement établie en ce qu'elle questionne le lien à la fois social, économique et politique entre entreprise et société. La RSE est ainsi le résultat contemporain d'une longue histoire de la représentation de la place et du rôle de l'entreprise dans la société (II.1.1) ayant abouti à construire un nombre important de conceptions adverses de ce qu'est la RSE (II.1.2).

### II.1.1/ Origines, développement et enjeux de la RSE

L'histoire de la RSE s'inscrit dans celle du questionnement à l'égard des conséquences des activités des entreprises sur leur environnement sociétal. Conceptualisée dès les années 50 aux États-Unis, la RSE n'est apparue que tardivement en Europe du fait de l'essor du fordisme et de l'importance de l'État-providence dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. « Dans un contexte de montée des périls environnementaux majeurs, de mondialisation et de financiarisation de l'économie, la quête de sens de l'activité économique est de nouveau présente et une conception sécularisée de la RSE a émergé, notamment en Europe, en trouvant sa justification dans le développement durable » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 5).

#### II.1.1.1/ Filiations du concept de la RSE

Maurel avance que, « schématiquement, la RSE peut être considérée comme une traduction ou une déclinaison du concept de développement durable pour les entreprises qui y contribuent à travers la fameuse “triple bottom line” (triple résultat ou triple performance) : *profit, planet and people* » (Maurel, 2009, p.36). *Profit* désigne la dimension économique, *planet* la dimension environnementale et *people* la dimension sociale. Cependant, cette définition est loin de faire consensus notamment parce qu'elle draine un nombre important d'ambiguïtés comme nous le verrons dans le point suivant. Dans un premier temps, étudions les fondements historiques de la notion de RSE.

En effet, que ce soit par comparaison au paternalisme en Europe (Ballet, De Bry, 2001) ou à l'éthique des affaires aux États-Unis (Acquier et Aggeri, 2008), la RSE témoigne d'une parenté

forte et ancienne avec d'autres pratiques d'entreprises tout autant qu'avec d'autres concepts s'y rapportant. Acquier et Aggeri (2008) établissent une *généalogie de la pensée managériale sur la RSE* en cinq étapes historiques et cherchent à encadrer son émergence dans les évolutions de la société :

1. **L'émergence de l'idée "responsabilité sociale" aux États-Unis** : l'analyse des travaux historiques montre que le questionnement sur la responsabilité de l'entreprise est apparu dès l'émergence des premières grandes entreprises. « La notion de responsabilité sociale de l'entreprise, posant la question des rapports entre l'entreprise et la société, émerge à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle sous la forme mal définie d'un "mélange de bonnes intentions de la part d'hommes d'affaires [qui] produisit des résultats qui furent pour le moins confus" (Heald, 1961) » (p.133). Malgré quelques essais menés par ces grandes entreprises à actionnariat dispersé, ce n'est qu'à partir des années 1950, et en se référant à des valeurs religieuses le plus souvent, que le mouvement s'efforcera de formaliser et systématiser la démarche.
2. **1950-1965 : premières formalisations des rapports entre entreprise et société** : À la suite de Howard R. Bowen, qui en 1953 publia l'ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*, apparaît un mouvement d'interrogations sur le modèle économique en cours et son inscription dans la société américaine du milieu du siècle. « S'ils n'usent pas de leur pouvoir de manière responsable, les dirigeants risquent de voir s'accroître le contrôle social qui s'exerce sur eux, sous la forme de nouvelles régulations restreignant leur liberté d'action » (Acquier et Aggeri, 2008, p.135). Bowen développe, en arrière-plan de son propos, une analyse de l'institutionnalisation de la responsabilité sociale (Acquier et Gond, 2005). Dans les années qui suivent, de nombreux débats aboutissent à définir la RSE comme « représentant l'idée d'un contrat entre l'entreprise et la société, la RSE est souvent définie comme un ensemble d'obligations incombant aux entreprises, qui s'additionnent à leurs obligations strictement financières et légales » (Acquier et Aggeri, 2008, p.136). Cependant, ce point de vue est très loin d'être consensuel.
3. **1965-1980 : Un mouvement de rationalisation des relations entre entreprise et société** : Les années 60 et 70 se caractérisent par un développement remarquable de la critique énoncée à l'encontre des entreprises, de leur pouvoir perçu comme trop important, et par l'émergence de la critique environnementale. Pour les entreprises, cela représente un nouveau défi managérial qui se traduit « par la création de nouvelles figures d'acteurs (le "social issue specialist"), de nouveaux outils et de nouvelles règles au sein des entreprises, notamment concernant les pratiques d'audit social » (p.138). C'est dans ce contexte que naît le courant de Corporate Social Responsiveness qui cherche à aborder ce problème selon une démarche

pragmatique mais qui, selon Acquier et Aggeri, restera d'une portée limitée et s'épuisera au cours des années 1980.

4. **1980-2000 : tentatives de synthèse théorique. La quête de concepts intégrateurs :** au cours de cette période, les concepts de performance sociétale de l'entreprise et de stakeholder vont émerger selon une logique de consolidation et d'unification des approches. L'approche par la performance sociétale de l'entreprise cherche à établir le lien entre performance financière et performance sociale de l'entreprise. Le concept de stakeholder apparaît selon les auteurs comme « LE concept fédérateur pour mener à bien une unification voire une refondation théorique du champ Business and Society » (p.141) en ce qu'il prend en compte l'interaction des parties prenantes, l'entreprise devenant un objet de lobbying. Les Stakeholders sont définis par Freeman (1984) comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation » (Acquier et Aggeri, 2008, p.143). En parallèle en France se développe un courant cherchant à mettre en évidence l'acceptabilité sociale des activités de l'entreprise en concevant cette dernière comme étant à la fois un agent de production, une organisation sociale et un système politique (Martinet, 1984 par exemple).
5. **1995-2005 : Transformations des pratiques de RSE et limites explicatives des approches stakeholders :** Face à l'importante diffusion de la théorie des Stakeholders, des critiques sont apparues pour en montrer les limites (cf. focus II.1). En effet, dans sa déclinaison pratique, cette théorie a été portée par nombre de consultants sous la forme d'un "Business case" de l'engagement de l'entreprise à gérer les relations avec ses stakeholders. Acquier et Aggeri posent à juste titre la question de la validité de cette logique. En outre, la théorie des Stakeholders laisse peu de place à une analyse des régulations socio-économiques tant elle se centre sur le noyau stratégique de la firme. Enfin, ce type de discours tend à promulguer la RSE comme une solution pour réparer le système en intégrant les critiques sociales à son encontre. « Une des promesses de ces discours est une sorte de capitalisme réconcilié avec l'ensemble de la société et de ses parties prenantes » (p.148).

*Focus II.1 : RSE et théories des parties prenantes : les impasses du contrat<sup>1</sup>*

*Dans son étude sur la notion de parties prenantes, Dider Cazal considère que celle-ci souffre d'un défaut de théorisation et qu'elle repose sur des présupposés théoriques et politiques importants et pourtant méconnus. « Le contractualisme qui la sous-tend ne peut conduire que vers des formes de volontarisme et de libéralisme dont les limites pour la RSE ont été amplement soulignées » (2011, § 1).*

1 Cazal D. (2011), RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat, in *Revue de la régulation*, MSH, Paris, printemps, n°9, mis en ligne le 15 juin 2011, consulté le 23 juillet 2011. URL : <http://regulation.revues.org/9173>.

*La théorie des parties prenantes (PP) a connu un fort engouement dans le champ de recherche sur la RSE parce qu'elle prône « une vision assez ouverte de l'entreprise, dont les frontières avec l'environnement et la société seraient non plus stables et bien tranchées, mais mouvantes et susceptibles de négociations et de redéfinitions » (§ 9). Cependant, son manque d'assise théorique la condamne, selon Cazal, à toujours étendre les listes, plus ou moins hiérarchisées, de PP de l'entreprise. « La théorie des parties prenantes ne donne finalement à voir qu'un environnement homogène constitué de groupes eux-mêmes homogènes qui peuvent vivre en bonne harmonie avec l'entreprise. La volonté de synthèse un peu forcée aboutit à poser le consensus comme finalité ultime, réconciliation théorique et réconciliation sociale marchent alors main dans la main » (§ 28). Reprenant les résultats d'une étude plus approfondie (Cazal 2008), l'auteur revient sur l'importance des théories contractualistes au cœur de la théorie des PP : « Ce que les partisans des parties prenantes remettent en cause, c'est le primat accordé aux actionnaires, non les corpus théoriques qui y aboutissent » (§ 34). Après une analyse fine et approfondie de celle-ci, Cazal conclut que « la théorie des parties prenantes reste prisonnière de conceptions largement libérales, dont les conséquences ne sont pas toujours tirées. Soucieuse d'un ancrage managérial, elle s'en remet au bon vouloir des entreprises et exclut toute forme de régulation globale en particulier **via** les pouvoirs publics ou d'autres organes intermédiaires » (§ 70). Profondément libérale et individualiste, l'approche théorique des PP, pour féconde qu'elle paraisse, n'en demeure pas moins un simple renouvellement de la théorie contractualiste. « Fonder les pratiques et conceptions publiques de la RSE sur la théorie des parties prenantes semble donc conduire à un maintien du **statu quo**, voire à un simple habillage moral d'un capitalisme débridé » (§ 68).*

La RSE plante donc ses racines dans un temps long également repérable, selon Loison et Pezet, dans des « actions de RSE ponctuelles, souvent en réaction à des contraintes plus ou moins inattendues et qui représentent des traces historiques de l'élaboration d'un modèle managérial de la RSE » (2007, p.1). Selon une large vision historique, Jean Pasquero (2005) propose de résumer les expressions de la RSE au cours du temps selon le tableau suivant :

Tableau II.1 : Les origines et expressions de la RSE au cours du temps<sup>1</sup>

La RSE comme ...	Origines	Expression actuelle (exemples)
... gestion efficiente	Économie Classique	Compétence technique
... philanthropie	Traditionnelle (XIX <sup>e</sup> siècle)	Dons et mécénat d'entreprise
... sollicitude	Début du XX <sup>e</sup> siècle	Réponse aux besoins des employés
... limitation des nuisances	Années 1960	Priorité à l'environnement
... réceptivité sociale	Années 1970	Système de "gestion sociétale"
... rectitude éthique	Années 1990	Codes de bonne conduite
... reddition des comptes	Années 2000	Triple bilan
... participation "citoyenne"	Années 2000	"engagement proactif"

Le mouvement d'intégration de la RSE au sein des pratiques centrales de l'entreprise apparaît clairement sous cet éclairage historique. D'une conception classique ou philanthropique, lais-

1 Pasquero J. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion, un regard historique, in Turcotte M-F., Salmon A. (2005), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, p.119.

sant la RSE hors du cadre de l'entreprise, à celle de la participation citoyenne, la focalisation des démarches RSE sur le cœur des activités de l'entreprise semble progresser tout au long du XX<sup>e</sup> siècle. La formulation de la notion de développement durable et son succès participeront également à la légitimation et à la diffusion du concept de RSE.

Énoncé pour la première fois en 1980 dans un rapport rédigé par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) remis au programme des nations unies pour l'environnement (PNUE) et à l'ONG WWF, le concept de développement durable (DD) représente « un compromis entre, d'une part, les exigences légitimes de certains pays en matière de développement socio-économique et, d'autre part, la reconnaissance du caractère fragile de la planète Terre, dont les ressources naturelles exploitables sont limitées » (Maurel, 2009, p. 26). La définition la plus largement admise de ce concept est issue du rapport Brundtland de 1987 selon lequel il est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (p.51). Ce concept sera consacré par la conférence de Rio en 1992<sup>1</sup> qui le popularisera à travers trois piliers : le progrès économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement.

Selon Maurel, deux facteurs contribuent à expliquer la réussite et le relatif consensus établi autour du concept de DD : une véritable élasticité conceptuelle, car les modalités opérationnelles du concept ne sont pas clairement définies, « le consensus réside plutôt dans le “projet” (au sens de Boltanski et Chiapello, 1999) de convergence ou de conciliation entre social, économique et écologique » (Maurel, 2009, p.31), et, deuxième facteur, une dimension symbolique, voire morale, importante.

Toute la difficulté sera donc de réussir à gérer les tensions et les confrontations entre ces trois piliers. Pour Capron et Quairel, « en effet, selon la place occupée dans la société ou selon des représentations différentes de celle-ci, chacune des trois dimensions sera vécue soit comme un objectif soit comme un moyen, soit comme une condition (voire une contrainte) » (2007, p.14). En fonction de la dimension privilégiée, les priorités seront différentes. Les auteurs définissent ainsi six profils types de postures dans les représentations des acteurs économiques et sociaux.

---

1 Pour une histoire détaillée de l'émergence du concept de développement durable, voir : Boutaud A. (2005), *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ? Bilan et analyse des outils d'évaluation des politiques publiques locales en matière de développement durable en France : de l'émergence d'un changement dans les modes de faire au défi d'un changement dans les modes de penser*, thèse de doctorat, École des mines de Saint Étienne.

Tableau II.2 : Postures types du développement durable<sup>2</sup>

<b>Objectifs</b>	<b>Social</b>		<b>Économie</b>		<b>Environnement</b>	
<b>Condition</b>	Environnement	Économie	Environnement	Social	Économie	Social
<b>Moyen</b>	Économie	Environnement	Social	Environnement	Social	Économie
<b>Postures types</b>	<b>Humanisme raisonné</b>	<b>Progressisme productiviste</b>	<b>Productivisme éclairé</b>	<b>Utilitarisme pragmatique</b>	<b>Écologisme radical</b>	<b>Environnementalisme social</b>
<b>Caractéristiques</b>	L'économie est au service de l'homme en tenant compte des limitations de ressources naturelles.	L'utilisation de ressources naturelles est au service de l'homme, dans des conditions économiques imposées et non maîtrisées.	Le travail des hommes doit servir au développement économique tout en tenant compte de la limitation des ressources naturelles.	Les ressources naturelles sont au service du développement économique en respectant les conditions sociales de l'époque.	L'humain se donne pour priorité de protéger la nature dans des conditions économiques données.	L'activité économique est au service de la sauvegarde de l'environnement en respectant des conditions sociales données.

Même si les entreprises sont souvent invitées à décliner les principes du DD dans leur organisation, Capron et Quairel notent l'existence d'une confusion entre ces deux termes qui ne sont pas du même niveau. « Le développement durable est un concept macroéconomique et macrosocial à l'échelle planétaire, qui ne peut s'appliquer directement à une entité particulière et ce n'est pas parce qu'une entreprise est durable, c'est-à-dire pérenne, qu'elle contribue nécessairement au développement durable » (p.16). Selon eux, le développement durable se conjugue avec une intervention de la sphère politique tandis que la RSE « constitue les modalités de réponse de l'entreprise (ou d'un ensemble économique plus vaste) aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances » (p.16).

Le mouvement de la RSE témoigne donc d'une double filiation historique : une filiation managériale issue du courant *Business ethics* et du paternalisme européen, ainsi qu'une seconde, plus tardive, le développement durable. La première se caractérise notamment en ce qu'elle fait appel à l'éthique du manager pour responsabiliser l'action de son entreprise tandis que la seconde préconise une responsabilisation de l'entreprise en lien avec une politique de développement pérenne et durable. Ces deux approches se complètent aujourd'hui au cœur des multiples dispositifs relevant de la RSE. Ceux-ci affichent des ambitions et des objectifs divers selon les acteurs et les institutions qui les portent.

<sup>2</sup> Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La découverte, coll. Repères, p.15.



### II.1.1.2/ Les supports institutionnels de la définition et de la promotion de la RSE

Aujourd'hui, dans les organisations, la RSE semble s'être imposée comme le principal concept de responsabilisation de l'action économique des entreprises. Pour ce faire, le travail théorique d'une définition managériale de la RSE fut relayé par un travail important de promotion réalisé par des consultants qui, selon Acquier et Aggeri, « ont joué un rôle clé de passeur entre le monde académique et celui des entreprises, en transposant un certain nombre de concepts théoriques et en les reformulant dans un langage accessible aux managers » (2008, p.148). De plus, ce déploiement fut rendu possible par une prise en main du concept par les organisations politiques qui lui donnèrent une légitimité importante. Ces différents éléments ont abouti à la définition d'un cadre de normes et de références – plus ou moins – reconnues sur ces questions. En s'en saisissant, les entreprises ont pu acquérir une légitimité suffisante pour agir sur ces questions nouvelles d'expression de leur responsabilité sociale, confinant, selon Vogel (2005), à la création d'un véritable marché de la vertu. Plusieurs types de références contribuent à développer cette forme nouvelle de légitimité : les références à des textes édités par des instances internationales (a), des normes et labels (b), des accords-cadres couvrant l'ensemble d'un secteur ou d'une entreprise multinationale (c) ou encore un cadrage légal national et Européen (d).

#### *a/ Les références internationales majeures*

Les textes promus par les institutions internationales cherchent à énoncer des principes qui fixent « des contenus normatifs appelés à orienter le comportement des firmes dans les domaines social et environnemental » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 65). Ceux-ci tentent de circonscrire un ensemble de droits fondamentaux universels relatifs aussi bien aux droits civils, politiques et économiques qu'aux droits culturels et sociaux (Robert-Demontrond, 2006, cf. focus II.2).

#### *Focus II.2 : Les "hyper-normes" des droits de l'homme*

*Philippe Robert-Demontrond rapporte, dans son ouvrage de 2006, le "décalogue moderne" des droits fondamentaux relatifs aux droits de l'homme proposés par Donaldson (1989) et Donaldson et Dunfee (1999) : « 1) droit à la liberté de mouvement ; 2) droit à la propriété ; 3) droit à ne pas être soumis à la torture ; 4) droit à un procès équitable ; 5) droit à un traitement non-discriminatoire ; 6) droit à la sécurité physique ; 7) droit à la liberté de discours et d'association ; 8) droit à une éducation élémentaire ; 9) droit à la participation politique ; 10) droit à la subsistance (Donaldson, 1989, p. 81) » (p.13).*

*Ces dix droits fondamentaux sont présentés par les auteurs comme étant universels, c'est-à-dire acceptables par toutes les cultures et toutes les organisations.*

Parmi ces textes, nous pouvons par exemple citer, pour ne parler que des plus importants dans leurs rayonnements sur les pratiques d'entreprises :

- Le pacte mondial (Global compact) initié par l'ONU appelle les grandes entreprises à donner volontairement un visage plus humain à la mondialisation. Autour de dix principes, les entreprises s'engagent sans contraintes véritables : il n'existe pas de dispositifs de contrôle et leur engagement ne se mesure que vis-à-vis de leurs déclarations. Malgré des critiques très importantes sur son caractère non contraignant, « son volontarisme et sa légèreté d'application font pourtant le succès de cette initiative » (Maurel, 2009, p.116).
- La déclaration tripartite de l'OIT sur les principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale adoptée en 1977, et révisée en 2000, ainsi que les conventions de l'OIT issues de la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail (1998). Depuis 2006, le Bureau international du travail (BIT) a en outre mis en place une démarche d'accompagnement dédiée à la RSE. « Concrètement, cette démarche d'accompagnement est censée se traduire par le développement des connaissances, l'organisation de réunions tripartites et de réunions d'experts, des activités promotionnelles et de mise à disposition de services consultatifs techniques... » (Maurel, 2009, p.111). Cette Déclaration n'a pas de portée contraignante pour les entreprises, néanmoins le BIT est chargé de conduire une enquête tous les quatre ans pour évaluer l'impact de ce texte sur les entreprises.
- Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, dont la dernière version a été signée le 25 mai 2011, sont reconnus comme l'un des outils de référence les plus largement acceptés. « C'est le seul code de conduite de portée générale sur le comportement des entreprises approuvé au niveau multilatéral par des gouvernements » (Capron, Quairel-Lanoizelée. 2007, p.66). Ces derniers, en adoptant les principes, s'engagent à les promouvoir auprès des entreprises multinationales implantées sur leurs territoires, même si ces principes n'ont aucune portée contraignante. Leur promotion et leur mise en application reposent sur les Points de Contact Nationaux (PCN) dont la composition est tripartite (État, organisations patronales et syndicats).
- Principes directeurs du conseil des droits de l'homme des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'homme : Le 17 juin 2011, le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies adoptait des « Principes directeurs sur les droits de l'Homme et les entreprises ». Ceux-ci sont organisés en trois piliers : protéger, respecter, remédier (cf Focus II.3).

*Focus II.3 : Les Principes directeurs du Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies sur les entreprises et droits de l'Homme*<sup>1</sup>

**1. L'affirmation du rôle central de l'État dans la protection et la promotion des droits de l'Homme vis-à-vis des entreprises :** Le rôle fondamental revient à l'État, affirment les Principes dans leur premier pilier. Ceux-ci consacrent le premier de leurs trois chapitres à l'argumenter, puis y reviennent dans le dernier à travers la responsabilité de réparer les torts faits aux victimes. L'État devrait, notamment, utiliser tous les moyens économiques dont il dispose, tels les marchés publics, les prêts et garanties, pour faire respecter les droits de l'Homme par les entreprises. Il pourrait aussi envisager des conditionnalités économiques à ses accords internationaux.

**2. La priorité donnée à l'approche par les risques :** Alors que la doctrine de la RSE s'est construite depuis 60 ans sur l'idée que les entreprises sont des acteurs-citoyens invités à contribuer positivement à la réalisation du bien-être commun et (plus récemment) du développement durable, les Principes définissent, comme préalable, la prévention des violations, donc la gestion des risques.

**3. La responsabilité étendue à la chaîne de valeur :** Le Global Compact identifiait déjà le risque pour une entreprise d'être complice d'une violation des droits de l'Homme. Les Principes précisent l'idée en affirmant que la responsabilité de l'entreprise s'étend à la partie de sa chaîne de valeur sur laquelle elle dispose d'une capacité d'action (concepts de « materiality » et de « leverage ») en pratiquant un examen systématique des pratiques en vigueur chez ses fournisseurs (filiales ou non) et clients selon la méthode de la « diligence raisonnable ». L'entreprise doit pour cela définir et annoncer sa politique de respect des droits de l'Homme, procéder à l'inventaire exhaustif des risques susceptibles d'exister chez ses fournisseurs et clients, et demander à ceux de ces derniers qui ne les maîtrisent pas assez de s'amender sous peine de perdre leur clientèle (ou fournisseur)

**4. Le droit international écrit et obligatoire des droits de l'Homme et du droit du travail pris comme référence :** Les Principes pointent des normes internationales qui constituent la ligne rouge que nul ne peut franchir : la Charte des droits de l'Homme, composée de la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 et des deux Pactes conclus en 1966 (droits civils et politiques d'une part, droits économiques, sociaux et culturels de l'autre). S'y ajoutent les huit conventions fondamentales de l'OIT identifiées dans la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998. Si, dans certains pays, des problèmes d'application existent parce qu'ils ne reconnaissent pas certains de ces documents internationaux, les entreprises sont instamment priées de s'efforcer néanmoins de respecter l'esprit de ces textes.

Un mécanisme de suivi de la mise en œuvre de ces principes a été établi : un comité d'experts représentant les 5 continents en est chargé.

*b/ Les normes et labels*

De nombreuses normes et de multiples labels, ayant vocation à certifier les activités ou les communications de l'entreprise selon des référentiels reconnus, ont émergé sur les questions relatives à la RSE. Capron et Quairel (2007) distinguent les normes relatives au reporting (AA 1000, ISAE 3000, GRI, par exemple) de celles relatives aux pratiques effectives (ISO 14001, EMAS, SA 8000, OHSAS 18001, SD 21000, ISO 26000...). Ces dispositifs répondent à plusieurs objectifs : outils de mesure indispensables pour le pilotage d'entreprises mondialisées et assurance sur la qualité sociale et environnementale de partenaires éloignés. En effet, « face à la complexité générée par l'introduction des dimensions environnementale, sociale et sociétale dans le pilotage de l'entreprise,

1 Note sur Les Principes directeurs du Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies sur les entreprises et droits de l'Homme, in *Les référentiels internationaux et la participation de la France à leur élaboration*, Ministère des affaires étrangères, consulté à <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/enjeux-internationaux/diplomatie-economique-901/responsabilite-sociale-des-220-57/les-referentiels-internationaux-et/article/les-principes-directeurs-du>, le 28/01/2013.

le besoin d'outils de diagnostic et de guides destinés à aider les dirigeants à la mise en œuvre de ces démarches est fortement ressenti » (p.93). Cependant, ces dispositifs d'informations sociales et environnementales jouent également le rôle de supports légitimes de communication s'adressant aux parties prenantes de l'entreprise.

L'ISO donne la définition suivante au concept de norme : « document établi par consensus, qui fournit, pour des usages répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »<sup>1</sup>. Depuis quelques années, leur profusion est étonnante au point que McKague et Wesley (2005) ont recensé plus de 150 normes techniques au niveau mondial traitant uniquement des sujets relatifs aux RH et à la RSE.

Présentons succinctement les plus célèbres d'entre elles :

- *ISO 14 001* : norme dédiée à la certification du management environnemental qui se distingue par l'intégration d'un principe d'amélioration et évite « la définition d'un niveau acceptable de performances en privilégiant l'évolution » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 96). La norme est structurée de telle façon que les spécificités de l'organisation et des interactions avec son environnement soient prises en compte. « Huit étapes sont imposées afin de satisfaire à la norme : analyse environnementale – vérification de la conformité/législation locale – déclaration de principes et de politique environnementale – attribution interne des responsabilités – conception du plan d'amélioration (diminution des impacts) – procédure de contrôle – déclaration de recherche de progrès continu – communication » (Charpateau, Wiedemann-Goiran, 2012, p. 5). Cette norme a été mise en place par un des magasins étudiés dans le cadre de cette thèse.
- *EMAS* : l'Eco-Management and Audit Scheme, créée en 1995 et révisée en 2009 par l'Union européenne, est relative à la gestion et à la communication sur le pilotage environnemental des organisations. Selon Charpateau et Wiedeman-Goiran, l'EMAS est perçue comme plus exigeante que l'ISO 14 001 en ce qu'elle prend tout particulièrement en compte la communication des résultats et les écarts constatés par le certificateur.
- *SA 8 000* : créée en 1997 et révisée en 2008 par le Social Accountability International (SAI) à l'issue d'une large consultation multipartite, elle s'appuie sur la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, sur la Convention internationale relative aux droits de l'enfant de l'ONU et sur plusieurs Conventions de l'OIT. Elle vise à définir des normes de bonnes conduites pour les relations entre donneurs d'ordres et fournisseurs. « Par son ambition de

---

1 Guide ISO/CEI 2, 2004 cité in Charpateau O. et Wiedemann-Goiran T. (2012), Normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises, in *Encyclopédie des ressources humaines* (2012), Vuibert, p.18, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00680331>.

diffuser ces règles aux entreprises transnationales et à inciter leurs sous-traitants à en faire de même, la norme SA 8000 vise explicitement une diffusion mondiale des règles de bonne conduite en matière de traitement des salariés, en dehors de voies légales nationales » (Charpateau, Wiedemann-Goiran, 2012, p.6).

- *OHSAS 18 001* : (Occupational Health and Safety Assessment Series) s'attache à définir les règles de gestion des risques de sécurité et de santé des personnels sur le lieu de travail. Cette norme a été révisée en 2007 et est désormais compatible avec les référentiels ISO 9001 et ISO 14 001.
- *SD 21 000* : «guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie des entreprises» publié en France en 2003 suit un processus en quatre étapes : l'importance du Leadership traduit par des documents écrits, des objectifs et des ressources dédiées ; la définition et la hiérarchisation des enjeux ; la mise en place de procédures telles des plans d'action, des systèmes d'informations externes, des formations du personnel... ; enfin « l'existence d'un suivi des résultats et l'audit des procédures conduit à des actions qui permettent une *amélioration continue*, mot clé de toute la démarche » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 96).
- *AA 1000* : créée par l'Institute of social and Ethical Accountability (ISEA) en 1999 et révisée en 2008, fournit des lignes directrices dans la manière de rendre compte des performances sociale et éthique. Elle privilégie notamment la qualité des interactions avec les parties prenantes.
- *La Global Reporting Initiative* : créée en 1997<sup>1</sup> et relative à la publication des rapports sociaux, la GRI fournit un soutien méthodologique et des lignes directrices publiables. Elle permet également de « rendre crédibles et auditables les documents publiés et [...] aux utilisateurs d'interpréter ces documents et de comparer les performances des entreprises dans le temps et dans l'espace » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 104). La GRI est devenue incontournable dans la conception des rapports de développement durable et son ambition est de rendre ce type de reporting comparable au reporting financier (cf Focus II.4).

*Focus II.4 : Cadre conceptuel GRI<sup>2</sup>*

**1/ principes pour définir le contenu du rapport :**

Inclusivité : identifier les parties prenantes et expliquer comment l'entreprise a répondu à leurs attentes dans le rapport

Pertinence et matérialité : les questions traitées dans le rapport sont susceptibles d'influencer sensiblement les décisions des utilisateurs du rapport ; la matérialité représente le seuil à partir du-

1 La version actuelle (GRI3) a été publiée en 2006 puis mise à jour et complétée en 2011 sous le numéro G3.1.

2 D'après les lignes directrices GRI3, Octobre 2006, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), cité in Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007), Op. Cit., p. 105-106.

quel une question acquiert une importance suffisante, elle permet d'évaluer la priorité relative des questions et indicateurs.

Contexte de développement durable : l'entreprise doit resituer ses performances par rapport à la durabilité environnementale ou sociale au niveau local, national ou mondial.

Exhaustivité : au niveau des domaines couverts, des limites et notamment du périmètre (entités sur lesquelles elle exerce son influence) et de la dimension temporelle (impact dans le temps de ses activités).

**2/ Principes sur la qualité de l'information** : Équilibre, exactitude, comparabilité, opportunité, clarté, assurabilité (auditabilité).

**3/ Éléments standards d'un rapport selon les lignes directrices GRI 3 :**

a/ Stratégie et analyse : déclaration du PDG sur la stratégie et les objectifs à court et moyen terme ; description des principaux risques et opportunités et explication de la hiérarchisation des enjeux.

b/ Profil de l'organisation

c/ Paramètres du rapport : période, méthode, limites du rapport...

d/ Gouvernance, obligation et engagements : comités d'audit, lien entre rémunération des dirigeants et performances sociétales, mise en place de l'organe en charge du management de la RSE...

e/ Approche du management et indicateurs de performances : indicateurs de performances économiques, environnementales et sociales.

- *ISO 26 000* : publié en 2010<sup>1</sup> après presque dix ans d'élaboration, le référentiel ISO 26 000 est dédié à la responsabilité sociale des organisations (RSO). Il constitue une série de lignes directrices et ne donne pas lieu à des procédures de certification. L'objectif d'ISO 26 000 est de « définir, de clarifier et d'harmoniser les pratiques en matière de RSE en fournissant un vocabulaire et un mode opératoire communs à l'échelle internationale » (N'Gaha, 2011, p. 72). Pour concevoir cette norme, l'ISO a rassemblé des représentants de six parties prenantes : gouvernements, entreprises, syndicats de salariés, consommateurs, ONG, consultants et enseignants-chercheurs. « Cette diversité assurait au processus d'élaboration une assise plurielle, à partir de compétences différenciées, l'ISO ne jouant qu'un rôle de catalyseur », selon Capron (2012, p.57). Plusieurs avancées significatives sont à mettre au crédit de l'ISO 26 000 par rapport à des référentiels préexistants : « le principe de précaution a fini par être intégré dans les parties relatives à la protection de l'environnement et des consommateurs, malgré l'opposition des États-Unis. [...] Le texte dépasse les conceptions anciennes de la responsabilité des organisations, en rappelant que la philanthropie ne saurait être utilisée comme un substitut à l'intégration de la responsabilité sociale dans le cœur du management. Enfin, l'Iso 26 000 énonce que la responsabilité sociétale suppose l'exercice du devoir de vigilance (*due diligence*) dans la sphère d'influence d'une organisation, ouvrant

---

1 Une consultation est organisée par l'AFNOR, en France, sur demande de l'ISO, au cours de l'année 2013, pour savoir s'il y a lieu de modifier le référentiel de l'ISO 26 000. <http://www.afnor.org/liste-des-actualites/actualites/2013/avril-2013/iso-26000-premieres-reflexions-sur-la-revision-de-la-norme-lancees-par-la-france-soyez-acteurs>

ainsi la voie, par exemple, à la responsabilisation des sociétés mères vis-à-vis de leurs filiales et de leurs sous-traitants » (Capron, 2012, pp.58-59).

L'ensemble de ces normes est particulièrement utilisé par les agences de notations extra-financières qui participent grandement au processus d'institutionnalisation de la RSE. Ces agences peuvent être des associations, des sociétés commerciales ou des instituts de recherches et proposent, par la note qu'elles octroient aux entreprises, une aide à la sélection des entreprises à intégrer dans les portefeuilles d'actifs "responsables" évalués selon des critères éthiques ou spécifiques à la RSE. Elles sont donc chargées de réunir et d'analyser les informations publiées par les entreprises afin de publier, à leur tour, une note qui recommandera – ou non – la présence de celles-ci dans les fonds de l'Investissement Socialement Responsable (ISR). Selon Penalva-Icher, l'ISR est « la traduction financière, et donc fondée sur l'évaluation des risques, de la RSE » (2007, p.79). Malgré des débuts incertains, l'ISR s'est extraordinairement développé en France. Comme le rappelle Igalens (2012) qui cite les résultats d'une étude menée par Novethic, le marché français de l'ISR est passé de 30 milliards en 2008 à 115 milliards d'euros en 2011. « Plus important encore, les critères RSE des financiers, appelés "ESG" (environnement, social, gouvernance), sont de plus en plus utilisés pour tous les investissements, et pas simplement pour l'ISR » (Igalens, 2012).

#### *c/ Les accords-cadres internationaux*

Les accords-cadres internationaux (ACI) et, dans une certaine mesure, les accords nationaux interprofessionnels (ANI), qui intègrent parfois des références à la RSE (Caron et Regulski, 2011), sont signés entre une entreprise et une ou des fédérations syndicales. Capron (2006), à propos des ACI, indiquent qu'« ils formalisent des engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise fondés sur des normes substantielles, destinés à s'appliquer dans toutes ses implantations à travers le monde (filiales, voire sous-traitants) » (Capron, 2006a, p.8). Encore peu nombreux et principalement le fait d'entreprises multinationales issues de l'Europe occidentale continentale, ces accords semblent préfigurer de ce que pourrait être une négociation collective internationale (Capron, Quairrel, 2007, p. 54). S'apparentant à un dispositif de régulation conjointe souvent considéré comme de la *soft law*, les ACI offrent un cadre pour la négociation à différents niveaux de l'entreprise, « la société mère qui signe l'accord agit comme garante du comportement de ses filiales à l'étranger, sans toutefois disposer de pouvoir juridique pour le faire appliquer » (Capron, 2006a, p.8). Ils permettent ainsi de venir contrebalancer les codes de conduites édictés sans concertations. Selon N'Gaha et Gissing (2010), la confédération internationale des syndicats libres (CISL) y a ainsi vu un « ins-

trument plus adapté que le code de conduite. Le défi est d'amener l'employeur à pratiquer un véritable dialogue social dans le cadre de la RSE » (N'Gaha, Gissing. 2010, p. 233).

Selon Drouin, si l'on considère le potentiel de régulation transnationale du travail des ACI, « leur intérêt particulier réside, malgré leur nombre restreint, dans le fait qu'ils véhiculent deux des objectifs fondamentaux de l'OIT : le respect des droits fondamentaux au travail et la promotion du dialogue social » (2010, p.211). Cependant, bien que porteur d'espérances importantes sur ces questions, ces ACI recèlent plusieurs faiblesses selon Capron : non-respect des accords par les sous-traitants et fournisseurs, manque de capacité de suivi et de sanctions du fait de la faible dimension des fédérations syndicales internationales et difficile généralisation aux entreprises anglo-saxonnes d'une initiative relevant d'un modèle de gouvernance très marqué par son origine européenne. En outre, Seignour et Vercher (2011) précisent, au terme de leur étude de la mise en place d'un ACI dans une multinationale française, que « la portée régulatoire des ACI dépend en partie de la capacité des FSI [fédérations syndicales internationales] à créer durant la phase de négociation les conditions de la représentation et de l'appropriation du dispositif par les syndicats nationaux et locaux » (p.52) au risque de ne constituer qu'un contre-pouvoir centralisé voire instrumentalisé par la firme comme une composante de sa politique RSE.

Caron et Regulski (2011) constatent de leur côté que plusieurs ANI conclus ces dernières années comportent des parties relatives à la RSE ce qui leur semble d'autant plus important que « si la convention collective a été conçue traditionnellement comme le moyen d'améliorer la situation des travailleurs ou de décliner dans un secteur, une branche d'activité ou une entreprise les règles légales, elle est devenue ou revendiquée aujourd'hui comme la source première de droit, la loi n'a plus qu'un rôle "subsidaire" » (p.182). Pour ces auteures, les ANI, bien que n'employant pas souvent l'expression RSE, sont porteurs de la logique RSE tant dans le processus de négociation collective que dans le contenu des accords et, à la manière de la convention collective, peuvent constituer progressivement une source de Droit.

Que ce soit dans le cadre d'ACI ou d'ANI, les processus de négociations collectives aboutissant à la définition de référentiels communs et contribuent à l'institutionnalisation de la RSE. Les syndicats cherchent ainsi à intégrer ce mouvement pour ne pas laisser les dirigeants des entreprises seuls décideurs des droits qu'ils s'engagent à respecter. Ces processus viennent compléter les initiatives entrepreneuriales et les diverses références légales existantes.

#### *d/ Le cadre légal en France et en Europe*

Au-delà des référentiels internationaux et des normes et labels, des références légales ont également servi de base à la définition et au cadrage des pratiques de RSE. Localement, chaque



pays se distinguera donc par son appréhension et l'investissement qu'il effectue dans la thématique de la RSE pour réguler son économie. Pour notre propos, deux ensembles législatifs nous intéressent : les législations française (1) et européenne (2).

### 1/ En France

En France, par l'imposition d'une réglementation nationale s'appliquant aux entreprises présentes sur le territoire, l'État s'est approprié la thématique de la RSE au travers de différents textes. Un communiqué du Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (2012) précise qu'au niveau national, « la RSE est identifiée comme un moyen privilégié pour inviter les entreprises à participer à la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable »<sup>1</sup>.

*La loi NRE* : l'article n° 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) votée en 2001 prévoit que les entreprises cotées en bourse indiquent dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

*La loi dite Grenelle 1* : La concertation multipartite de 2007 appelée Grenelle de l'environnement a débouché sur deux lois relatives à l'environnement dans lesquelles ont été intégrés des articles sur la RSE. Dans la première, la loi du 3 août 2009 de programmation relative au Grenelle de l'environnement, dite Grenelle 1, un programme d'action sur ces questions est ainsi prévu à l'article 53. En substance, il s'agit :

- de développer l'information sociale et environnementale communiquée par les entreprises à l'attention de leurs parties prenantes (actionnaires, salariés, ONG, riverains, etc.) ;
- d'impliquer les institutions représentatives du personnel dans les discussions sur les enjeux de développement durable liés à l'activité des entreprises ;
- de développer des référentiels de développement durable par secteurs d'activités ;
- de soutenir le développement de « labels » permettant de donner une reconnaissance aux bonnes pratiques sociales et environnementales des entreprises ;
- d'assurer la promotion de l'investissement socialement responsable
- d'intervenir au niveau européen en faveur de l'élaboration d'un référentiel commun relatif aux indicateurs sociaux et environnementaux<sup>2</sup>.

*La loi dite Grenelle 2* : La loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, dite loi Grenelle 2 ; introduit les articles 225 sur la RSE et 224 sur l'ISR qui seront respectivement complétés par le décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale et par le décret du 30 janvier 2012 relatif à l'informa-

1 Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie (2012), *Responsabilité sociétale des entreprises*, Mis en ligne le 13 novembre, mis à jour le 7 janvier 2013, <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html>.

2 Source, Ibid.

tion par les sociétés de gestion de portefeuille des critères sociaux, environnementaux et de qualité de gouvernance pris en compte dans leur politique d'investissement.

L'État intègre également la problématique dans ses *stratégies nationales triannuelles de développement durable* (SNDD). Il définit ainsi des axes d'actions sur lesquels il se centrera plus particulièrement : pour la SNDD 2010-2013 par exemple au travers de la promotion des démarches de reporting, de l'aide aux PME, de la participation des instances de représentation du personnel ou encore de la promotion des écolabels.

De plus, en septembre 2012, l'État a publié une "*feuille de route pour la transition écologique*" qui regroupe un ensemble de leviers d'actions privilégiées parmi lesquels la RSE tient une place importante notamment par la création d'une plateforme pour la RSE auprès du premier ministre ou d'un label d'investissement socialement responsable.

Enfin, publié en janvier 2013, le « *Document préparatoire au plan national français de développement de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)* » répond à la communication de la commission européenne sur la responsabilité sociétale des entreprises du 25 octobre 2011 que nous allons voir ensuite.

## 2/ En Europe

En Europe, la commission européenne s'est très tôt engagée sur ces questions : *le conseil européen de Lisbonne*, du 23 et 24 mars 2000, se donnait pour objectif de mettre en place une stratégie globale visant à faire de l'économie européenne la plus performante à l'horizon 2010. Cette stratégie reposait sur trois piliers :

- « un pilier économique qui doit conduire à une économie compétitive, dynamique et fondée sur la connaissance,
- un pilier social pour moderniser le modèle social européen grâce à l'investissement dans les ressources humaines et la lutte contre l'exclusion sociale,
- enfin un pilier environnemental ajouté en juin 2001 lors du conseil européen de Göteborg et qui a inscrit la stratégie de Lisbonne dans une perspective de développement durable » (Maurel, 2008, p.106).

Les conclusions du conseil stipulent ainsi que « le conseil européen fait tout particulièrement appel au sens des responsabilités sociales des entreprises en ce qui concerne les meilleures pratiques en matière d'éducation et de formation tout au long de la vie, d'organisation du travail, d'égalité des chances, d'intégration sociale et de développement durable »<sup>1</sup>.

---

1 CUE, *Conclusions de la présidence*, SN 100/00, 23 et 24/03/00.

*Le livre vert sur la RSE* publié le 18 juillet 2001 a marqué un moment important de l'évolution de la définition et de la promotion de la RSE, servant ainsi de base à la réflexion sur ces questions durant les années qui suivirent. En effet, la RSE a alors été définie comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »<sup>1</sup>. La dimension volontaire de cette approche a été longuement critiquée en ce qu'elle cantonne la RSE aux actions des entreprises allant au-delà de la loi.

*Le Forum plurilatéral européen sur la responsabilité sociale des entreprises* s'est tenu d'octobre 2002 à juin 2004. Réunissant des représentants des entreprises, des syndicats et des ONG, il a remis un rapport à la Commission contenant une analyse des freins et des facteurs favorables affectant le développement de la RSE et des recommandations malgré « les fortes dissensions entre les différentes catégories d'acteurs, avec – schématiquement – d'un côté les tenants des engagements volontaires et de l'autre les partisans de normes juridiques contraignantes » (Maurel, 2008, p.107).

Le lancement, le 22 mars 2006, de *l'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises* situe la RSE dans une approche exclusivement volontaire. Dans cette approche, selon Capron (2006), « la problématique est désormais renversée : la finalité (le développement durable) devient un moyen d'assurer aux entreprises européennes une meilleure compétitivité dans la concurrence internationale. [...] Le développement durable, ainsi instrumentalisé, se trouve réduit à une politique utilitariste au service des grands groupes internationaux » (2006b, p.VI).

*La communication de la commission européenne sur la RSE du 25 octobre 2011* a renouvelé profondément la vision européenne de la RSE. S'éloignant d'une dimension volontariste tirée du livre vert cité plus haut, la commission européenne introduit ici la notion d'impact. Elle redéfinit en effet la RSE comme étant la « responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »<sup>2</sup>. Elle situe à nouveau le respect de la législation comme un préalable à l'exercice de la responsabilité des entreprises, mais énonce que les entreprises doivent avoir « engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base »<sup>3</sup>. Ce processus doit viser à la fois à optimiser la création d'une « communauté de valeurs » tant pour les actionnaires et les parties prenantes que pour l'ensemble de la société, et à « recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer ». Ces deux axes d'action ouvrent ainsi la conception de la RSE à

---

1 COM (2001) 366

2 Com (2011) 681 final, p. 7.

3 Ibid.

l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et à un véritable travail collaboratif de gestion des "effets négatifs potentiels" des actes de l'entreprise. À partir de là, cette communication de la commission européenne développe un programme d'action en huit points principaux (cf. Focus II.5).

*Focus II.5 : Un programme d'action pour la période 2011-2014*

*Le programme contient les huit objectifs suivants :*

→ Renforcer la visibilité de la RSE et diffuser les bonnes pratiques. Cet objectif comprend le lancement d'un prix européen pour la RSE et la mise en place de plates-formes sectorielles encourageant les entreprises et les parties prenantes à prendre des engagements et à assurer ensemble le suivi des progrès.

→ Mesurer et améliorer le degré de confiance dans les entreprises. La Commission organisera un débat public sur le rôle et le potentiel des entreprises et réalisera des études sur la confiance des citoyens à l'égard des entreprises.

→ Améliorer les processus d'autorégulation et de corégulation. La Commission propose d'élaborer un code des bonnes pratiques encadrant à l'avenir les initiatives en faveur de l'autorégulation et de la corégulation.

→ Renforcer l'attrait de la RSE pour les entreprises. Pour cela, l'UE devra s'appuyer sur ses politiques en matière de consommation, d'investissement et de marchés publics pour encourager le marché à récompenser le comportement responsable des entreprises.

→ Améliorer la communication par les entreprises d'informations sociales et environnementales. La nouvelle stratégie confirme l'intention de la Commission de présenter une nouvelle proposition législative sur cette question.

→ Poursuivre l'intégration de la RSE dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la recherche. La Commission continuera à accorder un soutien financier aux projets d'enseignement et de formation dans le domaine de la RSE, et à étudier les possibilités de financer davantage la recherche.

→ Souligner l'importance des politiques nationales et infranationales en matière de RSE. La Commission invite les États membres de l'UE à établir ou à mettre à jour pour mi-2012 leurs plans visant à promouvoir la RSE.

→ Rapprocher les conceptions européennes et mondiales de la RSE. La Commission met l'accent sur

- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
- les 10 principes du Pacte mondial des entreprises (Global Compact) des Nations unies
- les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme
- la déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale
- la norme d'orientation sur la responsabilité sociale ISO 26 000.

Enfin, c'est dans le cadre de la communication précédente que la Commission a demandé à l'ensemble des États membres de l'UE de lui fournir un plan national d'actions. L'Union est en effet en train de préparer une directive sur la RSE, destinée à voir le jour dans le courant 2013 ainsi qu'une réforme des directives comptables pour y introduire un reporting extrafinancier.

\*\*\*

L'ensemble de ces références, qu'elles soient issues de textes internationaux, de cadres légaux, d'accords-cadres négociés ou de normes certifiables, constitue les éléments clés qui permettent d'appréhender le concept de RSE aujourd'hui. Ils contribuent à dessiner un panorama des

supports institutionnels aux démarches RSE mais, du fait de leur diversité, ils participent de la difficulté à construire une définition unifiée de la RSE. Selon Brabet, « c'est parce que la RSE constitue un champ émergent et fortement contesté (Levy & Kaplan, 2008), où les organismes publics et privés internationaux, régionaux, nationaux et universitaires, les sociétés transnationales, les partis politiques, les ONG, les syndicats, les églises ... se battent » (2011, p.39). Dans cette perspective un foisonnant champ de recherche est apparu concernant la RSE qui vise à étudier le potentiel régulateur de la RSE en questionnant le rôle et la place de l'entreprise. En effet, celle-ci, par la mise en place d'une démarche RSE, peut-elle contribuer à modifier la société ? Concrètement, cela interroge la conception de l'entreprise et les liens qu'elle entretient avec la société.

### II.1.1.3/ Enjeux et rôle de la RSE : vers un changement social ?

Selon Bodet et Lamarche (2007), la RSE est à considérer « comme un processus en cours, lié à une rupture du compromis fordien dans le cadre de la mondialisation et de la libéralisation de l'économie » (p.179). Ainsi, en développant des démarches de RSE en son sein, l'entreprise semble endosser un rôle de plus en plus politique : elle se proclame légitime dans un rôle d'évaluation et de qualification de sa responsabilité. « Les discours sur la RSE peuvent être lus comme autant de production de légitimité visant à instituer un rôle social élargi pour la firme. Se déclarant responsable à l'égard de la société et des générations futures en dehors d'un cadre légal dûment validé et institué, les grandes entreprises se situent dans l'ordre politique » (p.183). Capron, dans son article de 2006, se demande ainsi si les différents outils de la RSE, souvent considérés comme potentiellement régulateurs du capitalisme mondial, peuvent réellement endosser ce rôle. Que ce soient les conventions de l'OIT, les codes de conduites, les principes directeurs de l'OCDE, les accords-cadres internationaux, les normes de la sous-commission de la protection et de la promotion des droits de l'homme des nations unies ou le projet de normes de l'ISO 26000 (alors toutes deux en gestation), toutes traduisent une tendance à la privatisation de la régulation selon les mots qu'il emprunte à Beck. Même si ces différents dispositifs ne se prévalent alors d'aucune forme réelle de régulation mondiale, ils permettent d'entrevoir ce que Capron appelle « des potentialités d'émergence d'une gouvernance polycéphale » organisée autour de quatre têtes : l'autorégulation des entreprises, la normalisation professionnelle, la négociation collective internationale et des obligations interétatiques. « Il resterait à savoir si la multiplication des têtes de gouvernance serait susceptible de conduire à un ensemble cohérent, ou à défaut de cohérence, à une relative coordination efficace qui n'engendrerait pas de nouvelles disparités au niveau mondial » (2006a, p.13).

La RSE apparaît donc comme un ensemble d'outils ayant la capacité de doter l'entreprise d'une fonction politique élargie. L'entreprise se devrait par conséquent de plus en plus de contribuer

à la régulation nationale et internationale de l'économie pour le bien de la société dans son ensemble. Or, comme le rappelle Claude Didry, « le “capitalisme moderne” repose sur la limitation de la responsabilité des sociétés et, en France, il a trouvé sa charte avec la grande loi de 1867 sur la société anonyme, faisant écho à la *private limited company* britannique » (2010, p.41). Les engagements des entreprises dans des démarches RSE traduisent alors, selon l'auteur, une forme de malaise dans le capitalisme moderne, une mauvaise conscience des grandes sociétés à l'égard des effets néfastes de leurs activités. Pour lui, la RSE ne peut être seulement envisagée comme une nouvelle régulation de la globalisation, mais elle doit l'être également comme un “fait social”, en reprenant la perspective sociologique que Fauconnet a appliquée à la responsabilité. « La responsabilité correspond ainsi moins à une “action sans droit” qu'à une mise en cause de l'entreprise soit devant l'opinion publique, soit devant la justice » (p.42). Paul Fauconnet (1928) suggère en effet qu'il faut envisager la responsabilité au travers de la “situation génératrice de responsabilités” prenant davantage en compte les circonstances amenant le sujet à devenir responsable. En étudiant la prolifération des codes de conduite édités par les entreprises, Claude Didry conclut que ceux-ci répondent à des besoins singuliers en fonction de situations particulières. « Ces situations désignent, dans la perspective de Fauconnet, des situations de “délibérations sociales”, c'est-à-dire au moins des situations de tensions, si ce n'est de conflits, dans lesquelles les codes de conduites répondent aux initiatives d'autres acteurs » (p.59). Selon cette approche, la RSE incarnerait donc une réponse à des pressions exercées par la société sur l'entreprise qui se verrait ainsi sommée d'assumer davantage sa responsabilité.

Dans cette veine, Christophe Lebarbier explique que la généralisation de la RSE dans les entreprises capitalistes provient de « l'évolution profonde au cours des dernières décennies des attentes de la société » (2011, p.350). Selon lui, l'évolution des principes généraux de la société amènerait celle-ci à ne plus tolérer certains comportements de la part des entreprises, perçus comme illégitimes, les amenant à élargir le champ de leur responsabilité. « D'un point de vue pratique, le phénomène de RSE traduit le changement de statut de l'entreprise, à savoir le passage d'une “légitimité implicite” (l'absence de droit de regard externe, avec une grande liberté d'action) à un “besoin de légitimation” (l'entreprise doit démontrer le bien-fondé de son action en consentant à réduire ses impacts sociaux et environnementaux) » (p.350).

Lebarbier identifie ainsi une succession de périodes du capitalisme marquées par des principes de légitimation différents organisant des rapports spécifiques entre les grands acteurs de la société (l'entreprise, l'État et la société civile) et un mode de régulation propre à chaque époque :

1. *Au nom de la loi de la Nature, une justification universaliste* : débutant au sortir de la Révolution française pour durer plus d'un siècle, cette période prend comme références de légitimation

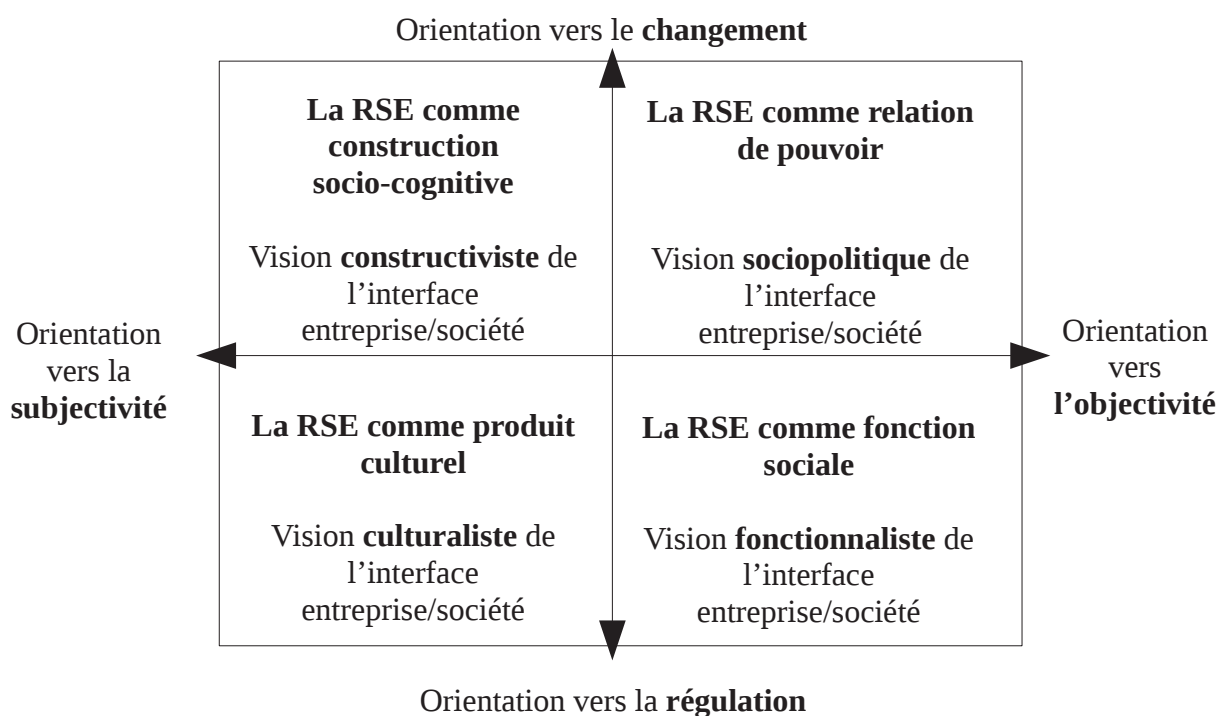
mation les principes de liberté et d'ordre, émanant des lois de la nature. « Elle reconnaît la légitimité d'un acte selon sa cause ; c'est-à-dire qu'un acte est jugé légitime, et donc accepté comme tel, parce qu'il répond, avec un certain fatalisme, à l'argument du "bon ordonnancement naturel des choses" (et non plus à la volonté divine), justifié par le sceau de la liberté d'entreprendre » (p.353). L'État assume un rôle strictement réduit à celui de gendarme et l'entreprise est libre d'agir, régulée par la *main invisible* du marché.

2. *Au nom du progrès, une justification positiviste* : Selon Lebarbier, la seconde période débute avec l'abrogation de la Loi le Chapelier en 1884, qui permet l'organisation libre d'un mouvement syndical qui contribuera à la régulation croissante de la société par l'État. Celui-ci devient en effet le garant du respect de Lois rationnelles définies scientifiquement. Cela traduit un changement du principe de légitimation de l'action qui « est cette fois basé sur la *finalité du progrès*, élevé en nouvelle croyance avec l'épistémologie positiviste d'Auguste Comte » (p.355). L'État devient ainsi providence et l'entreprise se trouve réduite à un rôle strictement économique.
3. La troisième période naît, au cours des années 70, du "délitement progressif du principe de progrès". Jusqu'ici garanti par la supervision de l'État régulateur, le respect des lois rationnelles guidant le progrès est de plus en plus perçu comme inefficace face aux crises économiques nombreuses ayant eu cours à partir des années 70. « Alors que l'on pensait avoir enfin compris les "lois de l'économie" avec un interventionnisme fort de l'État, les crises successives ont mis en évidence la complexité des phénomènes et l'incapacité de l'État à réguler cet ensemble » (p.357). La reconnaissance accrue des organisations de la société civile sur le plan institutionnel marque également une évolution notoire de la troisième période contribuant à former un mode de régulation plus diffus et éclaté. L'émergence de la question environnementale participe de ces mutations en posant le problème de la mesurabilité et en contribuant à la création d'une *société du risque* (Beck, 1986). L'exigence de gestion des risques économiques, sociaux et environnementaux, caractérisés par leur fort degré d'incertitude, nécessiterait ainsi des procédures d'interactions et de délibérations beaucoup plus importantes entre les différents acteurs. « L'approche procédurale s'impose dès lors, en l'absence de certitude, comme nouveau principe de légitimation, correspondant à la recherche d'un partage plus équitable des risques entre les acteurs concernés » (p.363).

La grille de lecture utilisée par Lebarbier, relative aux principes de légitimation à une époque et dans une société donnée, peut également s'exprimer selon la logique paradigmatique développée dans le premier chapitre. Si l'entreprise cherche de nouvelles formes d'inscription dans la

société pour répondre aux nouveaux critères de légitimité couramment admis dans celle-ci, c'est parce qu'elle se confronte aux évolutions des paradigmes sociaux. En effet, ceux-ci, historiquement et socialement situés, structurent la société et ses attentes vis-à-vis de l'activité des entreprises. Selon Gond cette perspective s'apparente à une lecture culturaliste de la RSE qui est définie « comme un produit culturel reflétant les relations désirables entre l'entreprise et la société telles qu'elles sont définies par l'environnement culturel, politique, institutionnel et social » (2011, p.48). L'auteur distingue en effet quatre approches explicatives différentes de la RSE qui se fondent « nécessairement sur une représentation de l'interface entreprise/société, qui véhicule elle-même une vision de la société renvoyant à la fois une vision du monde social et à un positionnement politique » (p.43). Il existe donc, selon lui, autant de conceptions théoriques de la RSE que de représentations de cette interface selon les positionnements politiques ou les visions de la société. L'auteur s'emploie ainsi à adapter la grille d'analyse développée par Burrell et Morgan (1979) afin de réduire le nombre infini de possibilités offertes par cette perspective. En reprenant les deux axes de la grille originale, Gond distingue quatre représentations de l'interface entreprise/société : une approche fonctionnaliste centrée sur la régulation de cette interface, une approche sociopolitique soulignant les rapports de force inscrits au cœur de cette relation, une approche culturaliste qui met en évidence le partage des valeurs et des normes entre les deux éléments, et enfin, une approche constructiviste qui cherche à montrer les effets de construction réciproque entre l'entreprise et la société.

Figure II.1 : Cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société<sup>1</sup>



1 Ibid, p. 45.



- *L'approche sociopolitique de la RSE* : qui se centre sur les relations de pouvoirs et les logiques de conflits au sein de l'arène politique (Crozier, Friedberg, 1977) que représente le champ socio-économique. « Selon cette perspective, la RSE peut être définie comme l'expression de relations de pouvoir, car elle traduit la capacité d'acteurs sociaux ou d'organisations (ex. ONG, activistes, gouvernement) à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leurs revendications sociales, éthiques et/ou environnementales » (p.47). Elle représente également le pouvoir de l'entreprise sur la société et est souvent considérée comme l'instrument de légitimation de celui-ci.
- *L'approche fonctionnaliste de la RSE* : qui envisage l'entreprise et la société « comme deux systèmes poursuivant des buts spécifiques et s'interpénétrant, en accord avec le modèle de Parsons (1966) » (p.45). Ces deux systèmes cherchent à atteindre leurs objectifs tout en maintenant la stabilité et l'équilibre dans leurs liens comparables à une forme de “contrat social” implicite. « La RSE peut donc être définie selon cette perspective comme une fonction de régulation sociale, c'est-à-dire un instrument de régulation de l'interface entreprise/société visant à stabiliser cette interface et idéalement à intégrer les buts des entreprises à ceux de la société » (p.46). Selon Gond, les travaux relevant de cette approche ont tendance à adopter le point de vue de l'entreprise pour essayer de trouver un concept de RSE “universel, intégré et unifié” qui permettrait de démontrer le lien entre RSE et performance financière.
- *L'approche culturaliste de la RSE* : selon laquelle l'entreprise est donc encadrée dans une culture qui l'influence.
- *L'approche constructiviste de la RSE* : qui la définit « comme une construction sociocognitive de la sphère des affaires et de la société au travers d'un processus complexe de cadrage réciproque des identités, systèmes de valeurs et enjeux sociétaux » (p.50). Ainsi, la RSE est un ordre perpétuellement négocié dont le contenu varie selon les interactions entre acteurs.

L'approche théorique paradigmatique développée au chapitre I, en s'inspirant principalement de cette dernière démarche, se propose d'adopter une perspective spécifique essayant d'affronter les « contradictions et [les] tensions qui structurent le champ de la RSE » (p.59). En effet, les tensions se positionnent au centre des coexistences paradigmatiques, car elles sont envisagées comme constitutives de l'expérience de la RSE. Autrement dit, la RSE se définit davantage par les tensions qu'elle subit ou qu'elle génère que par les pratiques consensuelles dont elle fait l'objet. Ainsi, assimiler le développement de la RSE à la diffusion d'un paradigme social de la responsabili-

té revient à la questionner selon les quatre approches distinguées par Gond : en partant d'un questionnement culturaliste qui questionne les influences de la société sur l'entreprise, l'analyse des épreuves paradigmatiques cherche à appréhender, au travers du vécu de l'individu éprouvé, comment se construit la relation entre entreprise et société au cœur des jeux de pouvoir. L'objectif final de cette étude demeure pourtant la compréhension de la RSE comme régulation de l'interface société/entreprise, car les épreuves ont pour objet final l'analyse des structures sociales. Nous y reviendrons plus longuement dans la deuxième section de ce chapitre.

Le champ de la RSE s'affiche donc comme un espace d'étude contrasté et contesté. Selon la perspective adoptée, la RSE est supposée capable de modifier profondément l'entreprise et sa relation à la société ou ne relever que d'une adaptation utilitariste, d'un nouvel outil de management de l'image et de la légitimité de l'entreprise. Quoi qu'il en soit, le phénomène de la RSE génère de multiples débats sur la modification de la place et du rôle de l'entreprise dans les sociétés modernes mondialisées. Nous allons voir dans le point suivant qu'il est possible de modéliser les différentes approches selon quatre conceptions de la RSE qui traduisent autant de perceptions différenciées du monde.

### *II.1.2/ Quatre modèles de la RSE*

Brabet (2011) et Brabet et Maurel (2009) distinguent « quatre grandes conceptions de la manière de développer la responsabilité des entreprises » (Brabet, Maurel, 2009, p.62) qui traduisent chacune des approches différenciées du système de production et de consommation, mais aussi, plus largement, de l'être humain, de la société, de l'économie... Ces modèles sont différenciés par Brabet (2011) selon quatre positions concernant la RSE : « fight the process, develop it, control it, go beyond it » (p.39). En outre, cette modélisation cherche à prendre en compte les dimensions politiques et anthropologiques, trop souvent tuées dans les recherches menées sur ces sujets. Le premier modèle présente l'entreprise comme n'ayant pour seule obligation que de satisfaire les attentes des actionnaires (II.1.2.1) ; selon le second, les démarches RSE des entreprises ne peuvent reposer que sur un engagement volontaire (II.1.2.2) ; dans la troisième approche, le volontarisme des entreprises doit être complété par un ensemble de règles et d'institutions qui permettront une meilleure coordination des acteurs (II.1.2.3) ; enfin, la quatrième conception (II.1.2.4) propose de soustraire à la logique marchande, perçue comme incapable d'assurer le développement durable de la société, une partie de l'activité de production.

### II.1.2.1/ Le modèle de la primauté de la valeur pour l'actionnaire

Ce premier modèle se caractérise par la prise en compte par les directions d'entreprises de l'impératif unique de maximiser la valeur pour l'actionnaire pour assurer au mieux l'intérêt général. « Car si la globalisation a entraîné quelques effets négatifs, les promoteurs de ce modèle pensent non seulement que leur évaluation est exagérée, mais aussi que ces maux sont liés à une phase de transition » (Brabet, Maurel, 2009, p. 63). La RSE représente donc un danger, selon les tenants de cette école (par exemple, Henderson, 2001), en ce qu'elle s'oppose au capitalisme et à l'économie de marché, seuls garants du bien-être collectif. « Si les intérêts des actionnaires sont bien défendus, ceux de la société le seront également » (p.64), conformément à la théorie économique classique et néo-classique. Dans la filiation d'Adam Smith, cette approche dénote une vision de l'être humain tel un homo œconomicus, c'est-à-dire mû par des motivations uniquement économiques et capable de choix rationnels. La célèbre citation de Milton Friedman selon laquelle l'unique responsabilité d'une entreprise est de créer autant de valeur que possible pour ses actionnaires est particulièrement représentative de ce courant. Enfin, selon Brabet et Maurel, les tenants de cette conception appréhendent « les théories des parties prenantes dans une approche exclusivement instrumentale, ils conçoivent les rapports de l'entreprise aux autres acteurs de la société sur un mode essentiellement contractuel » (p.66).

### II.1.2.2/ Le modèle du volontarisme des parties prenantes

Selon les tenants de ce second modèle, la RSE paraît compatible avec l'impératif de profitabilité de l'entreprise. C'est la représentation dominante de la RSE que l'on retrouve tant dans les communications d'institutions (OCDE, livre vert de l'Union Européenne par exemple) que dans celle des grandes entreprises. C'est ce que l'on appelle le "business case" de la RSE qui permettrait de maximiser la valeur pour l'actionnaire par la mise en place de démarches de RSE. « La perspective du "business case" de la RSE constitue le cœur du très consensuel modèle du volontarisme des parties prenantes » (p.66). Ce modèle tire ses origines de la double filiation identifiée précédemment : du courant anglo-saxon du *Business ethics* et du paternalisme européen (Brabet, 2011, p. 42). En s'inspirant de nombreux auteurs français (Brodhag, 2005, Gond, 2006, Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, Quairel, 2008), européens (De Schutter, 2008) et anglo-saxons (Porter et Kramer, 2002, Gardberg et Fombrun, 2006), Brabet et Maurel proposent de rassembler les arguments principaux de cette approche comme suit :

Tableau II.3 : les principaux arguments du “business case” de la RSE<sup>1</sup>

Registres argumentatifs du Business case	Apports supposés de la RSE
Arguments plus spécifiquement liés à la stratégie et aux opérations de l'entreprise	Contribution à l'obtention ou au renouvellement d'une <i>licence to operate</i> Recherche d'un avantage concurrentiel ou évitement d'un retard Accroissement du potentiel d'innovation guidé par la nécessité d'anticiper les changements à venir Amélioration d'une politique d'investissement diversifiée sur le long terme (capital non seulement financier, mais aussi naturel, social, humain, manufacturé) Diminution des charges grâce à l'efficacité des dispositifs mis en place Limitation des coûts liés aux risques juridiques
Arguments concernant surtout l'image de l'entreprise	Diminution du risque réputation Valorisation de l'image auprès de certaines parties intéressées, pouvant avoir des conséquences bénéfiques sur les parts de marchés, notamment : – par la fidélisation des clients actuels – par l'attrait d'une nouvelle clientèle
Arguments relevant de la gestion des ressources humaines de l'entreprise	Motivation ou mobilisation du personnel pouvant rejaillir sur : – la productivité – le recrutement – la fidélisation des compétences

Largement inspirée de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), cette approche conçoit les conflits d'intérêts entre parties prenantes comme une phase transitoire et constitue le cadre idéologique actuellement dominant, celui que Philippe Robert-Demontrond (2006, p.13) appelle le cadre idéologique de la « bonne gouvernance, qui appelle en la matière au retrait des États, à la minimisation de l'action gouvernementale, contre l'engagement des entreprises, lesquelles se font alors “citoyennes”, mais aussi l'engagement des consommateurs et des actionnaires ». Selon Brabet (2011, p.43), « la bonne volonté et la convergence des intérêts constituent bien les fondations de ce modèle qui repose sur une idée de l'harmonie devant se construire sur la communication, l'apprentissage et l'innovation ; aucune contrainte n'est alors nécessaire pour la réalisation du projet de la RSE ». C'est notamment la position développée par Porter et Kramer dans leur article *Creating Shared Value* (Cf. focus II.6).

Focus II.6 : Créer de la valeur partagée

*Après un texte important en 2006<sup>2</sup>, l'article *Creating Shared Value* de Porter et Kramer (2011) est considéré comme une des publications majeures de ces dernières années. Les auteurs y justifient la prise de conscience de la nécessité d'imaginer et de mettre en œuvre une gouvernance collective-*

1 Brabet J et Maurel O. (2009), Op. Cit., p. 67.

2 Porter M. E., Kramer M. R. (2006), Strategy and Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in *Harvard Business Review*, hbr.org, december.

ment améliorée du système économique et des comportements des acteurs qui l'animent autour de la notion de création de valeur partagée (Shared Value).

Partant du double constat que les entreprises sont perçues comme les principales responsables des problèmes économiques, sociaux et environnementaux, et que leurs efforts de responsabilisation sur ces questions n'ont mené qu'à les discréditer encore davantage, les auteurs considèrent que le problème provient de la conception surannée de la création de valeur par les acteurs de l'économie. Contrairement à la vision financière et court-termiste, les entreprises doivent réunir société et économie en mettant au cœur de leur action la création de valeur pour la société comme condition de la recherche du profit.

Le concept de valeur partagée reconnaît le lien entre progrès économique et progrès social. La valeur partagée n'est pas issue de l'application de valeurs personnelles ou d'une logique redistributive des bénéfices générés par l'entreprise. Elle repose davantage sur l'innovation induite par l'intégration du questionnement de sa création dans chaque décision de l'entreprise et peut aboutir à augmenter sa productivité et à étendre ses débouchés. « The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress » (2011, p.6).

Trois voies principales s'offrent aux entreprises pour créer de la valeur partagée :

- en redéfinissant leurs produits et leurs marchés
- en redéfinissant différemment le concept de productivité au sein de la chaîne de valeur
- en développant des clusters : qui sont des zones géographiques présentant une concentration importante d'entreprises (partenaires, fournisseurs, services et infrastructure logistique), mais aussi des institutions (telles que les programmes universitaires, des associations professionnelles, et les organismes de normalisation) ou des réglementations et infrastructures publiques (écoles et universités, eau potable, lois sur la concurrence, les normes de qualité et la transparence du marché...).

Dans cette perspective, s'il y a échec de la démarche RSE, cela relève avant tout de la responsabilité des managers et des parties prenantes qui n'ont pas su communiquer ou gérer leurs différences.

### II.1.2.3/ Le modèle de la régulation démocratique par la RSE

Le troisième modèle se distingue ainsi des deux premiers par son inspiration sociale-démocrate davantage que libérale. Les intérêts des différents acteurs sont reconnus comme pouvant être conflictuels : « les conflits sont ici présentés comme structurés par un système socio-économique dont les dimensions culturelles pèsent très lourd dans les évolutions de la société » (Brabet, Maurel, 2009, p.70). Selon cette vision, les acteurs tout autant que les organisations sont socialisés : les représentations des acteurs sont intimement liées à leur histoire personnelle et à leur inscription sociale et les entreprises sont des construits sociaux « dont les modes de fonctionnement dépendent largement du fonctionnement de la société dans son ensemble, et des représentations dont ses membres sont porteurs » (p.70). Pour les membres de ce courant, « le mouvement RSE contient,

vis-à-vis des orientations futures de l'activité productive, autant de possibilité de régressions que de progression » (Brabet, 2011, p.43)<sup>1</sup>.

Brabet et Maurel distinguent donc deux scénarii contrastés sur le développement de la RSE portés par les tenants de ce courant :

- La capacité de la RSE à générer une progression de la société et de l'activité productive est limitée. La RSE représente même le risque de freiner les efforts de développement d'une régulation collective sur ces questions. Il s'agit encore principalement d'opération de communication de la part des entreprises.
- Les démarches RSE peuvent au contraire contribuer à la naissance de normes et de régulations sur ces questions en générant une dynamique nouvelle. Les entreprises pionnières ont intérêt à faire reconnaître leurs nouvelles normes afin d'harmoniser la concurrence ce qui contribue à généraliser les principes de la RSE. Il y a ainsi conjugaison de la *soft law* et de la *hard law* selon un mode de gouvernance souple et adaptable dans des situations diverses. « Avec cette régulation dite "articulée" (Utting, 2005), l'objectif est de rendre les entreprises comptables de leurs performances dans les domaines de la protection de l'environnement et des droits de l'homme, comme elles le sont dans celui de la profitabilité » (2009 ; p.71). Nous reviendrons sur ce point crucial pour notre propos, car, selon Brabet (2011) « l'évolution des idées, des connaissances et de l'apprentissage peuvent jouer un rôle clé dans ce processus » (p.44)<sup>2</sup>.

#### II.1.2.4/ Le modèle de la défense des solidarités et des biens publics (mondiaux)

Le dernier modèle repéré par Julienne Brabet s'inspire d'une tradition beaucoup plus radicale que les précédents en préconisant l'invention de nouveaux modèles de consommation, de développement et de gouvernance. Trouvant sa genèse dans le constat que la RSE apparaît là où l'État-providence est absent ou laisse faire, ce courant distingue un double danger de la RSE : « d'abord elle induirait une régression du contrôle démocratique de l'économie ; ensuite elle entretiendrait l'illusion que le marché, s'il est socialement responsable et régulé, peut suffire à assurer la définition et l'avènement du bien-être, de l'intérêt général » (2009, p.73). La RSE se substituerait alors à la solidarité et à la protection des biens publics mondiaux. Les tenants de ce courant se positionnent donc pour soustraire certains biens de la logique marchande pour les gérer dans une logique de coopération et de solidarité.

---

1 « the CSR movement contains as many seeds for regression as for progression, in terms of the future orientation of productive activity ».

2 « The evolution of ideas, knowledge and learning should play a key role in this process »

Cependant Brabet et Maurel montrent clairement que le problème devient alors la question de la définition de ce que sont ces biens publics : entre une approche uniquement économique, où les biens publics sont définis selon des critères de non-rivalité et de non-exclusion, et une approche plus politique qui les définit au terme d'un processus de négociation démocratique autour des valeurs d'une société. Dans cette dernière veine, Lille et Verschave (2003) définissent les biens publics mondiaux comme des « choses auxquelles les gens et les peuples ont droit, produites et réparties dans les conditions d'équité et de liberté qui sont la définition même du service public, quels que soient les statuts des entreprises qui assurent cette mission. Les droits universels humains et écologiques en sont la règle ; les institutions internationales, le garant ; la démocratie, l'exigence permanente ; et le mouvement social, la source ».

Ainsi, les partisans de ce modèle sont porteurs d'une vision qui dépasse largement le cadre de la RSE. « C'est dans l'espace public – et non dans l'espace privé – que doivent se construire démocratiquement les règles d'ordre politique qui vont régir l'économie quand les rapports sociaux qu'elle induit ne touchent plus seulement la monnaie, mais mettent aussi en jeu la citoyenneté et la protection de la planète » (Brabet, Maurel, 2009, p. 76).

\*\*\*

Ces quatre modèles distingués par Brabet et Maurel dans le champ des analyses de la RSE portent chacun à leur façon une vision particulière du potentiel régulateur de la RSE. D'une approche utilitariste à une argumentation prônant le contrôle démocratique et citoyen de ces démarches et la construction de biens publics non soumis à la logique marchande, la question abordée est celle du rôle potentiel de la RSE dans le changement social. Comment en effet faire évoluer les représentations du paradigme libéral jusqu'ici dominant incarné au cœur du premier modèle qui consacre la maximisation de la valeur pour l'actionnaire comme unique voie de progrès social ?

À l'issue de cette présentation et en accord avec notre approche théorique, nous ne pouvons qu'être d'accord avec Brabet (2011) quand elle considère que « c'est l'articulation dynamique [des trois derniers] modèles, leur synergie, qui contribuera à d'importants progrès en matière de développement durable, à la condition cruciale qu'aucune de ces conceptions ne s'exerce exclusivement, tentant ainsi d'interdire les autres » (pp.47-48). Pourquoi avancer que l'approche paradigmatique serait compatible avec cette forme d'articulation des modèles volontariste, de la régulation démocratique et de la défense des biens publics ? À première vue, une lecture des changements sociaux par le prisme des paradigmes s'appuie sur une conception volontariste de la RSE qui « dépend de l'harmonisation des valeurs individuelles et collectives, et la recherche d'intérêts communs » (p.48).

Cette lecture met en avant l'apprentissage culturel au sein de l'organisation aussi bien qu'avec ses parties prenantes et les contre-pouvoirs.

Cependant, comme nous avons cherché à le montrer en mobilisant le module institutionnaliste dans notre approche théorique, cette perspective ne semble pas suffisante : l'évolution culturelle constitue le cœur des évolutions paradigmatiques, mais celles-ci s'appuient sur un ensemble de supports et de contraintes institutionnels qui détermine ses possibilités. Comme le dit Brabet, « l'action collective et sa structuration politique constituent le moteur du progrès vers un développement plus responsable » (2011, p.48) car, comme nous pourrions l'ajouter, elles énoncent les mutations des représentations sociales partagées au cœur des influences paradigmatiques. Cette évolution culturelle, dans sa diversité, ou, pour le dire autrement, l'évolution de l'univers paradigmatique de la société, confronte ainsi les attentes des tenants des trois modèles : entre un développement harmonieux, un effort de régulation ou une nouvelle définition des frontières de la sphère marchande, toutes ces positions concourent à structurer le paradigme social de la responsabilité.



## II.2/ Paradigme social et épreuve paradigmatique de la responsabilité

Le développement de la RSE explicite (Matten et Moon, 2008), notamment en Europe, a montré une portée et une ampleur grandissante dans ce début de XXI<sup>e</sup> siècle. Ce qui fut parfois perçu comme une mode, une nouvelle lubie de quelques consultants et chercheurs, semble s'être profondément ancré au cœur des relations entre entreprise et société. Alors que nous écrivions, pour le 3<sup>e</sup> congrès du RIODD de 2008, que « dans les conditions actuelles et sans crise majeure remettant profondément en cause le secteur et sa rentabilité, il est fort probable que les acteurs de terrains, forts de leur expérience accrue, approfondissent davantage la démarche tant en termes de méthode que d'actions et de résultats » (Baur, Coëdel, 2008, p.20), la crise de 2008 nous montra que cette condition n'en était pas une. La RSE continua à être perçue comme une voie crédible de renouvellement de la relation entre entreprise et société.

Matten et Moon définissent la RSE explicite comme un ensemble de politiques d'entreprises qui permettent d'assumer la responsabilité de celle-ci à l'encontre de certaines problématiques sociales : elle se compose « généralement des programmes volontaires et des stratégies des entreprises qui combinent valeur sociale et commerciale et abordent des questions perçues comme faisant partie de la responsabilité sociale de l'entreprise » (2008, p.409). La RSE explicite reste à la discrétion de l'entreprise et témoigne de son engagement à l'inverse de la RSE implicite, plus traditionnelle en Europe, qui dépend de l'autorité gouvernementale et des cadres institutionnels plus larges débordant l'entreprise. Les auteurs analysent donc la croissance de la RSE explicite en Europe selon une double influence institutionnelle : le changement des systèmes politiques historiques (dérégulation du marché et de la protection du travail, financiarisation...) et les pressions isomorphiques s'exerçant sur les entreprises (DiMaggio et powell, 2003) sont ainsi associés au déclin des formes de RSE implicite et au développement de la RSE explicite.

Ces évolutions posent la question centrale d'une éventuelle diffusion et de l'enracinement d'un tel phénomène. Nous avons pu voir dans le chapitre I qu'une analyse en termes de paradigme social nous permettrait d'envisager une explication pertinente de ce mode de diffusion au cœur de la société. La première section de ce deuxième chapitre a ainsi montré la RSE comme une mutation de la représentation sociale de la relation s'établissant entre entreprise et société autour de la notion de responsabilité. Pour ancienne qu'elle soit, l'idée de responsabilité semble avoir pris une nouvelle si-

gnification dans un contexte récent. Peut-on pour autant envisager l'existence d'un paradigme social de la responsabilité ? (II.2.1) Et dans ce cas, comment pourrait se structurer l'épreuve paradigmatique de la responsabilité lui permettant de s'énacter au cœur des actes quotidiens des acteurs ? (II.2.2)

### *II.2.1/ Le paradigme social de la responsabilité*

Formuler l'hypothèse d'un nouveau paradigme de la responsabilité, c'est avant tout interroger le sens et la place qu'acquiert la notion de responsabilité dans les sociétés contemporaines. Etchegoyen conçoit ainsi le terme "responsabilité" comme un nouveau "maître mot", c'est-à-dire une expression centrale et structurante de la société d'aujourd'hui. Selon lui, « le maître mot a un usage normatif. Il sert d'argument et de référence » (1999, p.58) ; il est socialement et historiquement situé et la nouvelle acception du terme responsabilité en relève. « L'émergence du principe responsabilité comme principe moral de notre temps n'est pas un effet de la contrainte économique ou sociale, il est plutôt la manifestation de la liberté humaine face à ces contraintes. Il exprime la capacité à penser cette liberté d'une triple façon : par rapport à un discours moral discrédité, par rapport à une non-responsabilité constatée et par rapport à une évolution sociale qui induit la nécessité de nouvelles improvisations » (p.51).

La compréhension de cette inscription historique et sociale de l'acception de la notion de responsabilité est centrale concernant notre travail d'interrogation du paradigme social de la responsabilité. Cependant, l'analyse de la dimension morale du concept de responsabilité par Etchegoyen est plus discutable. Afin de l'aborder plus précisément, nous commencerons par étudier le principe responsabilité tel qu'il a pu être abordé au cœur des réflexions récentes (II.2.1.1). Ce rapide panorama des conceptualisations principales de la responsabilité nous permettra d'envisager, dans un second temps (II.2.1.2), la définition de la "responsabilité sociale" comme une nouvelle dimension de la grammaire éthique de la responsabilité (Vallaëys, 2011, 2012) où sont encore présentes les deux dimensions traditionnelles de la responsabilité : morale et juridique. Enfin, à partir des enseignements des deux premiers points, la section II.2.1.3, proposera une approche paradigmatique de la responsabilité sociale.

#### II.2.1.1/ Le principe responsabilité

Malgré de grandes dissensions entre les différents travaux consacrés à la définition de la notion de responsabilité, Capron et Quairrel (2007) considèrent qu'elle peut être définie, en général, comme la condition d'imputabilité des actes à un individu. Traditionnellement, dans nos sociétés

occidentales, cette acception, la plus communément admise, est ainsi entendue au sens juridique du terme. Il s'agit principalement d'une responsabilité individuelle qui s'exprime a posteriori, en réparation d'un acte ayant nui à autrui ou à son bien. Elle se définit par l'obligation de réparer les dommages causés par son action. Le concept de responsabilité implique donc qu'on puisse imputer un acte à une personne.

Or, Hans Jonas, dans son célèbre ouvrage de 1979<sup>1</sup>, a cherché à définir une nouvelle éthique de la responsabilité. En questionnant les évolutions de la technologie, Jonas conclut qu'elles comportent aujourd'hui des menaces importantes pour l'environnement et pour l'avenir même de l'humanité. Le paradoxe actuel, selon lui, est que l'homme contrôle la nature grâce à une technique qu'il ne domine plus. L'homme contrôle évidemment chacun des dispositifs techniques pris un à un, mais il ne maîtrise pas la logique impersonnelle et irrésistible de la croissance technologique qui est « d'une certaine manière, devenue sauvage » (Jonas, 1979, p.224). De cette vision découle une nouvelle éthique de la responsabilité se justifiant par l'assertion selon laquelle « le devoir est pensé non à partir du faire effectif, mais à partir du pouvoir faire » (Sève, 1990). Ainsi, le principe de responsabilité, selon Jonas, s'exprime là où il y a vulnérabilité, c'est-à-dire vis-à-vis d'êtres sans défense que l'on doit protéger afin de garantir l'existence, parfois potentielle, comme c'est le cas de celle des générations futures.

Le concept de responsabilité s'exprime sous forme d'un impératif catégorique, au sens de Kant, dont Jonas donne plusieurs formulations (Jonas, 1979, p.40) :

- « Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre »
- « Agis de façon que les effets de ton action ne soient pas destructeurs pour la possibilité future d'une telle vie »
- « Ne compromets pas les conditions pour la survie indéfinie de l'humanité sur terre »
- « Inclus dans ton choix actuel l'intégrité future de l'homme comme objet secondaire de ton vouloir »

Selon le célèbre raisonnement de Jonas, certains risques doivent absolument être évités. Il énonce ainsi : « Jamais l'existence ou l'essence de l'homme dans son intégralité ne doivent être mises en jeu dans les paris de l'agir » (p.62). Comme le résume Sève (1990), « la simple *possibilité* que telle technique mette en danger l'existence ou l'essence de l'humanité future doit suffire à la prohiber inconditionnellement ». La responsabilité doit donc devenir une modalité de l'action en ce qu'elle implique de réfléchir aux conséquences de ses actes pour soi et pour les autres en amont de

---

1 Jonas H. (1979), *Le principe responsabilité*, Paris, Cerf, éd. Française 1990.

l'action. Elle nécessite donc de pouvoir prévoir celles-ci, ou, à défaut de capacité prédictive, de s'abstenir de mener l'action afin de contribuer à préserver l'humanité et son futur.

Cette approche s'est révélée extrêmement féconde notamment dans la définition du Développement Durable. En 1987, sous l'égide de l'ONU, le rapport Brundtland intronise en effet cette notion comme axe de développement responsable du monde : toute action devrait ainsi prendre en compte ses conséquences pour aujourd'hui et pour les générations futures en garantissant qu'elle ne nuit ni à l'environnement, ni au social, ni à l'économique. Ce rapport marque ainsi la prise de conscience mondiale des problèmes de développement en privilégiant le principe responsabilité. Comme nous l'avons déjà vu, le sommet mondial de RIO consacra le terme de Développement Durable en 1992 et contribuera ainsi à sa diffusion.

En deux décennies, la propagation du concept de Développement Durable fut impressionnante et générale. Porté par les associations, les gouvernements ou les entreprises, il s'est progressivement implanté dans tous les discours comme argument nécessaire à l'acquisition inévitable de la légitimation de toute action. Chaque acteur social a cependant coloré le DD de sa conception propre d'une société et de sa régulation : tandis que le DD s'incarnait dans la promotion des "petits gestes" d'économies d'eau et d'énergies, de tri des déchets, pour les individus, et que les entreprises commençaient à recenser leurs bonnes pratiques sur ces questions, les ONG se saisirent du sujet comme d'un discours globalisant utilisé comme moyen de pression pour faire évoluer la société. La sensibilisation généralisée au thème du DD et, à travers lui du principe responsabilité, pénétra ainsi profondément les représentations des acteurs : face à la peur, notion capitale chez Jonas, concernant le changement climatique, peur institutionnalisée par des organismes d'expertises reconnus à l'image du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) par exemple, chacun peut faire quelque chose pour l'environnement. L'évidente portée normative de ces assertions, malgré les nombreuses critiques à leurs égards, a permis d'envisager des actions plus larges et profondes dans les représentations sociétales ce qui nous amènera, comme nous le verrons, à parler d'un épaissement de la consistance sociale du DD.

Cette acception de la notion de responsabilité paraît ainsi nettement novatrice dans ses fondements obligeant la société dans son ensemble, et le droit plus particulièrement, à prendre la mesure des changements qu'elle induit. Selon Gorgoni, qui analyse la responsabilité sous l'angle de la philosophie du droit, « les règles traditionnelles de prudence et les schémas d'interprétation de la responsabilité ne sont plus adaptés aux proportions des conséquences potentielles de notre agir » (2008, pp.131-146). Ainsi, la responsabilité n'est plus clairement imputable à des conduites individuelles. Même si nous pouvons la déterminer au niveau global, celle-ci se dilue au niveau individuel. Là où la responsabilité traditionnelle nécessite de la proximité et suppose une réciprocité entre

les sujets, « à présent, au contraire, une double distance, spatiale et temporelle, sépare les sujets de la relation de responsabilité » (p.132). Le droit est ainsi confronté à une véritable remise en cause de la notion de responsabilité individuelle, car le principe responsabilité fait davantage appel à une responsabilité de masse comme la nomme l'auteur en se référant aux travaux de Frogneux (1999). Cette responsabilité de masse se différencie de la responsabilité collective, car la masse désigne un ensemble important d'acteurs non structuré ni organisé. « Contrairement à la responsabilité collective, la responsabilité de masse repose sur une myopie des actions fragmentées, qui prennent un sens radicalement différent par la vision de surplomb que procure l'analyse statistique ou la prévision à long terme et à grande échelle » (Frogneux, 1999, p.133).

Si cette question de l'imputabilité est importante en droit, elle se pose différemment lorsqu'on l'envisage dans une optique gestionnaire. La responsabilité, alors, ne relève ni d'une responsabilité individuelle ni d'une logique d'imputabilité, car, en développant des démarches de RSE, les entreprises cherchent à mettre en place un agir responsable avant de se trouver confrontées à la nécessité d'assumer la responsabilité des effets négatifs de leur agir. Comme nous l'avons vu avec Jonas, la responsabilité tend à devenir une modalité de l'action et sa gestion devient un enjeu pour l'entreprise. Dans ce sens, les théories évoquées jusqu'ici ne permettent pas clairement de définir une conception de la responsabilité sociale.

#### II.2.1.2/ Responsabilité et éthique en 3D

Partant du constat établi par Porter et Kramer concernant l'échec relatif de la RSE tant sur le plan de la performance financière que sur celui de l'opinion publique, François Vallaeys (2011, 2012) se propose d'étudier la responsabilité sociale et les raisons de cet échec qui lui apparaissent philosophiquement intrinsèques. Le philosophe distingue ainsi trois dimensions du concept de responsabilité qui forment la "grammaire éthique de la responsabilité". Selon lui, il existe trois types de devoirs, chacun caractéristique d'une forme de responsabilité :

- un devoir de bonté qui relève de la vertu,
- un devoir de justice qui vise à créer une société juste où chacun pourra bénéficier d'une vie digne et d'une égalité de droits et de devoirs,
- un devoir de Soutenabilité, nouvelle dimension de la responsabilité qui promeut une responsabilité en tant qu'espèce humaine, dotée d'un pouvoir important sur le monde et qui à ce titre, se doit de garantir l'intégrité du monde afin d'assurer un futur digne aux générations futures.

Ces trois dimensions de l'éthique sont distinctes et complémentaires, car, même si elles peuvent être mobilisées indépendamment, « une vision bornée à l'une des dimensions en oblitérant les autres conduit à des pathologies éthiques dangereuses (fanatisme moral, dictature égalitariste, totalitarisme écologique...) » (Vallaey, 2012, p.3). Cette éthique en trois dimensions montre par conséquent que l'exercice de la responsabilité aujourd'hui revient à articuler les trois "responsabilités cardinales" identifiées par l'auteur : la responsabilité morale en tant que personne, la responsabilité juridique en tant que citoyen et la responsabilité sociale en tant que représentant de l'humanité. Cette perspective permet ainsi d'envisager la responsabilité sociale « comme partenariat entre porteurs d'enjeux interdépendants » (p.3).

Tableau II.4 : Éthique de la responsabilité en 3D<sup>1</sup>

<b>Éthique en 3D</b>	<b>1<sup>ère</sup> dimension : Auto-Éthique</b>	<b>2<sup>ème</sup> dimension : Socio-Éthique</b>	<b>3<sup>ème</sup> dimension : Anthropo-Éthique</b>
<b>Type de devoir</b>	Vertu	Justice	Soutenabilité
<b>Sujet du devoir</b>	Personne	Société	Humanité
<b>Objet du devoir</b>	L'acte	La loi	Le monde
<b>Type de responsabilité</b>	Responsabilité morale	Responsabilité juridique	Responsabilité sociale

En suivant le raisonnement opéré par Vallaey, nous pouvons différencier ces trois types de responsabilités ainsi :

*La responsabilité morale* : renvoie à la conscience de l'être qui se doit de répondre et de promettre. « La responsabilité morale me force à être l'auteur de ma vie et le garant du futur en mon pouvoir pour et devant les autres, et non pas le seul développement organique de l'intimité gastrique d'un moi sans toi ni loi » (p.4).

*La responsabilité juridique* : qui définit les règles d'imputabilité des actes à leurs auteurs. La loi détermine ce qui doit être fait ou non, et, dans l'éventualité d'une faute, qui devra subir la sanction. Elle ne fait plus appel à la conscience de la personne : « la contrainte n'est plus interne, mais externe à la conscience, et le respect ne dépend plus uniquement de la volonté, mais aussi de la coaction légale » (p.4). Tant la responsabilité morale que la responsabilité juridique ont toujours à voir avec un auteur singulier.

*La responsabilité sociale* : dont nous avons déjà envisagé la polysémie. Les premières définitions, parmi lesquelles la référence très connue au livre vert de la commission européenne en donnaient une conception équivalente à une responsabilité morale particulière. Il s'agissait de la respon-

1 Vallaey F. (2012), Nouvelles frontières éthiques du management : RSE et éthique en 3D, communication aux III<sup>o</sup> états généraux du management, *Nouvelles frontières du management*, Strasbourg, FNEGE, École de Management de Strasbourg, 11 et 12 octobre, p. 3.

sabilité morale *vis-à-vis* de la société qui a conduit à l'apparition d'un double mouvement : d'un côté, les entreprises ont tenté de développer une responsabilité sociale bornée à ses actions les plus rentables, démarche dont les résultats furent mitigés, tandis que de l'autre, une deuxième tendance tenta, en réaction à la première, d'institutionnaliser un cadre normatif étatique pour encourager le développement des démarches RSE (par exemple Loi NRE et Grenelle 2). Cependant, il existe de très fortes résistances à traiter la responsabilité sociale comme une responsabilité juridique. Comme Gorgoni l'avancait en parlant de responsabilité de masse, François Vallaey explique cela par le fait qu'elle est une nouvelle forme de responsabilité : ce n'est pas une responsabilité des sujets individuels et collectifs *vis-à-vis* de la société, mais plutôt une responsabilité *de* la société visant à se rendre responsable.

La nouvelle définition de la RSE par la commission européenne (COM (2011) 681), inspirée de celle donnée par l'ISO 26 000 et par la notion de valeur partagée énoncée par Porter et Kramer, marque ainsi un tournant considérable : c'est la responsabilité d'une organisation pour ses impacts sociaux et environnementaux. La notion d'impact est cruciale en ce qu'elle est un concept systémique : « c'est le fait que l'acte soit pris dans une série d'inter-retro-actions du contexte où il a lieu (Morin, 2004) formant, avec des milliers d'autres actes, un processus systémique autonome anonyme (pensons aux impacts écologiques) » (Vallaey, 2012, p.8). Conséquemment, les actes d'un individu participent de cet impact sans en être la cause unique et directe ; s'il les arrête à titre individuel, cela n'arrêtera pas pour autant ces impacts, car ils dépendent d'une multitude d'acteurs. En ce sens, l'impact est systémique et « son traitement ne peut être dévolu à aucun sujet individuel, que ce dernier soit une personne physique ou une personne morale (État, entreprise, organisation...) » (p.8).

La conséquence de cette définition est donc que l'entreprise confrontée à des impacts dont elle n'est pas la seule responsable, puisqu'ils sont systémiques, doit entrer dans un processus de gouvernance multilatérale permettant d'articuler l'action d'autres porteurs d'enjeux sur ces questions. C'est en cela que cette responsabilité est sociale ; le management de la RSE ne peut pas s'opérer qu'en interne, indépendamment des autres acteurs concernés par la gestion de l'impact. Cette responsabilité "sans auteur" est donc une "responsabilité pour les processus sociaux, dont le sujet responsable est théoriquement l'humanité entière, et pratiquement l'assemblée la plus large possible des représentants des intérêts du plus large éventail possible d'humains sur terre » (p.9).

Pour résumer, Vallaey définit donc la responsabilité sociale comme :

1. une coresponsabilité partagée qui se définit socialement
2. une association pour la gestion des impacts issue de l'action de l'ensemble de l'humanité
3. une responsabilité prenant en compte la structure et la dynamique du champ social

4. elle aboutit à la création d'un sujet collectif "engagé dans l'amélioration du tout social" et ne définit plus un acteur sanctionnable à l'origine de l'action
5. il s'agit donc d'une « coresponsabilité politique prospective et non pas [...] une mono-responsabilité juridique rétrospective (Ricoeur, 2001) » (p.10).

La perspective développée par François Vallaëys est intéressante à plus d'un titre : outre qu'elle s'applique à la gestion et qu'elle questionne, dès sa conception, la possibilité pour l'entreprise de se saisir isolément du concept de responsabilité sociale, elle tente surtout de définir ce qu'est véritablement une "responsabilité sociale" sans dissocier les deux termes. Ne relevant ni d'une responsabilité individuelle ni d'une responsabilité collectivement assumée, le concept se développe bien plus profondément dans toutes ses dimensions : la RSE devient bien le symptôme d'une nouvelle forme de régulation sociale du monde qui s'organise selon ses propres modes de responsabilisation et au sein duquel les acteurs trouvent une nouvelle place sociale. Dans cette perspective, le concept de responsabilité sociale semble bien restructurer les modalités de l'action. Cependant, il convient déjà de noter que si le concept de responsabilité sociale, tel qu'il est analysé par Vallaëys, décrit une vision en quelque sorte idyllique d'une association pacifiée de porteurs d'enjeux, sa déclinaison dans la pratique paraît bien plus conflictuelle. La coresponsabilité politique, pour a-conflictuelle qu'elle soit en théorie, n'en reste pas moins constamment soumise aux diverses tensions traversant l'intermonde social, tensions résultants des différentiels d'intérêts individuels en jeu qui conditionnent des visions du monde différentes. Nous avons ainsi pu voir au travers des quatre modèles analysés par Brabet, que la mise en œuvre de la RSE peut traduire des conceptions radicalement différentes du monde et de ses structures. Ainsi, à partir de cette appréhension épurée du concept évacuant toute forme de conflit, nous allons voir qu'une approche en termes de paradigme de la responsabilité, par sa dynamique inscrite au sein d'un intermonde social sous tension, permettra d'appréhender plus finement les développements quotidiens de la RSE.

### II.2.1.3/ D'une nouvelle éthique d'action au Paradigme Social de la Responsabilité

L'éthique de la responsabilité, maintenant établie en 3 dimensions, pour reprendre l'expression de Vallaëys, s'incarne donc au cœur des processus sociaux nécessaires à l'élaboration et au déroulement de l'action. Ce concept semble ainsi s'incarner comme une nouvelle éthique participant à toutes les étapes de l'action. La responsabilité n'est plus cantonnée au moment, postérieur à l'action, du jugement, mais intervient en amont dès sa conception par la nécessité de mettre en délibération avec toutes les parties prenantes, les impacts potentiels de l'action envisagée. Du fait du passage à une *rationalité procédurale*, questionnant tant la finalité de l'action que son déroulement,



l'exigence de responsabilité sociale semble s'inscrire ainsi au cœur du processus de l'action, imposant de rendre responsable chaque étape et chaque acteur intervenant dans celui-ci. C'est en ce sens, cette responsabilité de tous pour tout, en tout lieu et en tout temps, que cette nouvelle dimension de l'éthique de la responsabilité peut être qualifiée de sociale. Elle s'incarne dans et par le social. Elle s'apparente ainsi à un nouveau paradigme social de la responsabilité qui se cristallise au cœur des processus sociaux dans le but de responsabiliser les divers acteurs "encastrés" en leur sein.

La diffusion générale du principe de responsabilité est un indice supplémentaire de sa constitution en nouveau paradigme : nous avons déjà pu voir comment, au travers de la notion de Développement durable, il entendait peser sur les actes individuels en promouvant les "petits gestes bénéfiques" du quotidien. À un niveau politique national, la menace de candidature de l'animateur écologiste cathodique Nicolas Hulot et la tenue du Grenelle de l'environnement ont marqué la légitimité grandissante du DD. Le politique s'empara alors de ces questions, dont l'intégration dans les programmes des candidats devint la condition de l'élimination d'un candidat plébiscité dans les sondages d'opinion. Les conférences internationales organisent également des débats fortement publicisés sur le DD. La reconnaissance du GIEC (malgré des discours opposés à l'expertise du groupement) contribue à diffuser à grande vitesse l'inéluctabilité de la prise en compte du DD dans les politiques promues par les instances internationales. À tous les niveaux, le paradigme social de la responsabilité semble donc s'imposer comme un ensemble de valeurs et de croyances tout à fait crédible lorsqu'il est question de penser le monde, ses évolutions et les difficultés qu'il rencontre.

Dans les entreprises, depuis les années 90, les premières initiatives entrepreneuriales se réclamant du DD puis l'engouement massif des communicants d'entreprises au début du nouveau siècle pour le verdissement de l'image de leurs entreprises ont déclenché un mouvement de légitimation des discours sur la RSE. Celles-ci revendiquent de plus en plus l'accolement de la finalité durable en parallèle de la finalité économique. Les lois NRE puis Grenelle 2 en France, par l'obligation qu'elles donnent aux entreprises de communiquer sur ces questions, semblent symboliser et renforcer ce processus de diffusion du paradigme social de la responsabilité.

Pour Combes (2005), la difficile définition du concept de RSE et les nombreux débats à son propos relèvent d'un affrontement entre deux paradigmes : « un paradigme dominant libéral (dans lequel s'inscrit notamment le courant de l'école de l'Éthique des affaires) et un paradigme émergent, celui du développement durable (dans lequel s'inscrit la RSE) » (p.131). L'auteure envisage donc cette confrontation paradigmatique comme un processus de passage d'un paradigme social dominant à un autre.

Le paradigme libéral, paradigme social dominant actuel étudié par Kilbourne (2004), se caractérise par des « systèmes de valeurs et de croyances centraux et leur influence sur les modes de

penser et d’agir dans différents domaines (technique, économique, politique) » (Combes, 2005, p.134) qui ne sont plus questionnés du fait de leur profond enracinement (cf. tableau II.5). Après quelques premiers mouvements de contestation au cours des années 80 et 90, les années 2000 marquent le début d’une véritable mise à l’épreuve du paradigme libéral qui se produit, selon la logique de Kuhn, en réponse à ses échecs répétés pour résoudre les problèmes « croissants de justice sociale, de pauvreté et de préservation d’un cadre de vie » (p.135). Combes considère ainsi le développement durable comme un candidat au titre de nouveau paradigme dominant en ce qu’il vient concurrencer les valeurs et croyances du paradigme libéral (cf. tableau II.5).

Tableau II.5 : Les principaux traits des paradigmes sociaux en concurrence<sup>1</sup>

	<b>Paradigme Libéral</b>	<b>Paradigme Développement Durable</b>
<b>Sciences et techniques</b>	À tout problème on peut trouver une solution technique.	Le développement de la technique est parvenu à tel point que l’Homme devient à la fois maître (de la nature / l’environnement), mais aussi responsable puisque sa survie est menacée par sa propre action (Jonas, 1979)
<b>Économique</b>	La croissance économique est un bienfait, source de progrès pour les individus.	Le DD se donne trois objectifs : une croissance socialement équitable, économiquement viable et écologiquement soutenable
<b>Référentiels théoriques</b>	Théorie économique “standard” : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenabilité faible</li> <li>• Rationalité conventionnelle</li> </ul>	Concept récent (Brundtland, 1987) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenabilité forte</li> <li>• Rationalité procédurale</li> </ul>
<b>Politique</b>	Chacun est libre de rechercher son propre intérêt. Le droit à la propriété privée est fondamental.	Toutes les parties prenantes doivent être associées aux décisions dans une logique concertative. Les droits des générations futures ne doivent pas être hypothéqués. Nous sommes “tous responsables”.
<b>Conception de la responsabilité des entreprises</b>	Limitée aux engagements contractuels.	Étendue dans le temps (intergénérationnelle), dans l’espace (aux sous-traitants et fournisseurs) et dans les champs d’application : social, sociétal, économique et environnemental.

Combes note que la conversion au nouveau paradigme ne pourra se faire que par le biais d’un processus de persuasion, car « s’agissant d’un changement majeur de notre vision du monde, il est impossible, d’après T. Kuhn, d’apporter une preuve logique ou mathématique, puisque la logique est propre au paradigme dominant » (p.140). Ce raisonnement nous montre l’impasse à laquelle se confrontent les travaux cherchant à prouver la rentabilité des démarches RSE : par là, ils

1 Combes, 2005, p. 136.

essayent de faire cohabiter ces démarches avec une logique libérale relevant de l'ancien paradigme dominant.

Dans le cadre de nos travaux, cette approche paradigmatique, plus directement inspirée des travaux de Kuhn, est cruciale en ce qu'elle tend à mettre en exergue le processus de conversion paradigmatique qui ne peut se produire que par persuasion, sur un temps long. Les deux paradigmes demeurent donc coexistants tout au long de ce processus, car aucune preuve ne peut permettre d'invalidier radicalement le paradigme précédent. Les acteurs se "convertissent" un à un et selon des raisons diverses et singulières au nouveau paradigme. Cependant, il est important de noter que ce processus de "conversion" dans le champ social n'est pas régulé par les mêmes règles que celles régissant le champ scientifique : les tensions et les conflits constituent, tout autant – et peut-être même davantage – que les négociations et les procédures de mises en accord, des vecteurs d'évolution du social. Comme nous en avons parlé au chapitre I, l'univers paradigmatique est parcouru de tensions et de dissonances qui contraignent et éprouvent l'individu. La conversion, dans ce cas, n'a rien d'un processus pacifié.

En résumé, le paradigme social de la responsabilité (PSR) est donc celui qui consacre au quotidien l'évolution de l'acceptation de la notion de responsabilité et la constitue en éthique d'action partagée par tous. Sa diffusion relève en outre d'une mise à l'épreuve du paradigme dominant, et plus largement de l'ensemble de l'univers paradigmatique, qui durera tant que l'ensemble des acteurs ne seront pas "persuadés" de la validité du PSR. Le point suivant se consacrera à essayer d'envisager comment cette mise à l'épreuve pourrait s'exprimer concrètement pour l'individu au travail au travers de la notion d'épreuve paradigmatique de la responsabilité.

### *II.2.2/ L'individu au travail, l'organisation et le paradigme social de la responsabilité : l'épreuve paradigmatique de la responsabilité*

Après avoir vu que la RSE pouvait être considérée comme l'émergence entrepreneuriale d'un nouveau paradigme social de la responsabilité, la question est de savoir comment celui-ci influence sur les pratiques et les représentations des acteurs de terrain. Quel est son mode opératoire et comment pouvons-nous concrètement étudier sa diffusion au quotidien ? L'analyse des paradigmes par Kuhn a mis en évidence la nécessité d'entrer dans un processus de persuasion afin d'opérer la transition entre le paradigme dominant et le nouveau paradigme prétendant le remplacer. Comme énoncé ci-dessus, lors de ce processus, les deux paradigmes resteront toujours coexistants, mais l'importance de leur influence ira en s'inversant. Le nouveau paradigme deviendra de plus en plus

consistant à mesure que l'ancien déclinera jusqu'à devenir une signification latente, toujours présente, mais non dominante du feuilleté de significations constitutif du social.

Selon le cadre défini au premier chapitre, ce processus de persuasion opère au cœur des tensions paradigmatiques induites par cette coexistence. L'acteur est ainsi éprouvé par ces turbulences au cœur de l'univers paradigmatique structurant son travail quotidien. Selon ses supports personnels, mais aussi selon l'appréhension organisationnelle de ces mutations de l'environnement de travail, le salarié développera différentes sensibilités au paradigme social émergent et l'énactera différemment. Générant adhésion ou défiance chez l'individu qui s'y confronte, ce processus de diffusion pourra être analysé en termes d'épreuve paradigmatique.

Selon le raisonnement effectué par Combes présenté au point précédent, le paradigme de la responsabilité sociale émerge en réponse aux limites constatées du paradigme social dominant jusqu'alors, le paradigme libéral. Cette mise en tension éprouve donc les salariés des entreprises chargés au quotidien d'embrasser le nouveau paradigme incarné par le déploiement des démarches RSE, tout en continuant à exercer leurs fonctions dans un univers dominé par le paradigme libéral. L'épreuve paradigmatique de la responsabilité se cristallise donc autour de cette tension : comment réussir à équilibrer ou à gérer les contradictions entre le nouveau principe de responsabilité et l'obligation de rentabilité à court terme consacrée par le paradigme libéral ? En outre, il paraît légitime de se demander comment peut naître l'adhésion des salariés au nouveau paradigme au cœur de ces contradictions.

Salmon (2009) se propose d'étudier l'émergence du discours éthique dans l'entreprise et « les conditions de l'adhésion des salariés aux valeurs qui leurs sont offertes, ainsi que les formes plus nettement coercitives que revêtent actuellement ces démarches managériales » (p.51). S'inscrivant dans la filiation des travaux de la sociologie économique de Weber et de la sociologie des productions symboliques de Durkheim, l'auteur distingue trois champs de recherche possibles sur ces questions :

- *La production sociale et l'instrumentalisation des valeurs par les entreprises* : prenant conscience, courant des années 90, de l'ébranlement de la fonction d'intégration sociale et culturelle de l'entreprise, celles-ci cherchent à développer de manière plus importante leur vocation éthique en l'intégrant au cœur de leur communication stratégique. Selon l'étude des discours menée par Salmon, ces références éthiques apparaissent au début des années 90 pour évoluer dans les années 2000, avec l'émergence de la notion de RSE, vers « une plus grande formalisation des principes et un aspect plus coercitif des chartes éthiques » (p.55). L'analyse permet à l'auteur d'avancer que ces références éthiques se distinguent nettement de l'éthique protestante étudiée par Weber : elles sont d'inspiration multiforme et ne forment

pas un système cohérent<sup>1</sup>, présentées selon des techniques publicitaires elles cherchent davantage à générer de la séduction que de l'adhésion, enfin, elles relèvent d'un idéal – à vocation économique – fabriqué par les directions. À la différence de l'éthique protestante ou de l'éthique progressiste, « l'éthique est mise au service d'un projet visant à justifier et légitimer l'ordre économique face à la dissociation de l'économique et du social, à motiver et mobiliser les salariés sur les objectifs de croissance dans un climat de malaise au travail, mais aussi à réguler et contrôler : les entreprises entendent affirmer s'émanciper des régulations publiques et qu'elles ont une capacité d'autocontrôle, cette capacité passant aussi par le contrôle de leurs salariés » (p.56).

- *Les conditions d'adhésion des salariés aux valeurs proposées par le management* : Ce deuxième champ de recherche se questionne sur le fait de savoir comment une éthique instrumentalisée à des fins économiques et managériales peut générer de l'adhésion auprès des salariés. Une étude menée par Salmon identifie deux raisons principales à la réserve des salariés relative à ces questions : d'une part, les valeurs prônées par l'entreprise ne se traduisent pas dans les structures et dans l'organisation de celle-ci et, d'autre part, elles ne sont pas le fruit d'un travail collectif. Cette défiance peut s'expliquer, selon les enseignements de Durkheim, par le caractère surplombant de cette morale : l'éthique est largement dépendante des collectifs sociaux et « elle est désirable en tant que témoignage d'une existence commune et de la vitalité d'un groupe » (p.57). La morale doit émerger des rapports sociaux d'un collectif de travail pour être perçue comme vivante et attractive pour le salarié. Ainsi les chartes éthiques ne peuvent remplir leur office de mobilisation et de motivation des salariés, car elles émanent avant tout de la direction.
- *Les formes coercitives de ces démarches managériales éthiques ou de RSE* : Pour Salmon, les chartes, qui ont comme objectif de définir une norme comportementale au sein de l'entreprise, « opèrent un glissement problématique des responsabilités en faisant reposer la “moralité de l'entreprise” sur la somme des comportements individuels des salariés » (p.58). Pour garantir ces comportements, des dispositifs de contrôle se mettent dorénavant en place : dispositif d'alerte, enquêtes internes, audits... mis en place par la hiérarchie ou dans le cadre d'accord dédiés (par exemple dans les accords-cadres internationaux de certaines entreprises). Sur ce point, Le Goff rappelle qu'« instrument de gestion, la RSE l'est pleinement et, à ce titre, s'appuie sur l'un des socles des disciplines managériales : la surveillance généralisée » (2010, p.288).

---

1 Même si la standardisation des documents au cours de la dernière décennie atténue ce constat.

À l'issue de ces analyses, Salmon conclut que les démarches éthiques et RSE portent le risque d'hétéronomie en ce que, d'une part, « elles sont des moyens au service d'objectifs économiques estimés supérieurs » (Salmon, 2009, p.61), et que, d'autre part, elles n'émanent pas des collectifs de travail. Face à cela, l'entreprise est de plus en plus amenée à mettre en place des dispositifs d'inculcation de ces normes. Ces réflexions tendent à rejoindre l'analyse de la responsabilisation comme une nouvelle figure de la domination (Martuccelli, 2004). En effet, Martuccelli considère la responsabilisation comme un mode particulier d'inscription subjective de la domination qui « suppose que l'individu se sente, toujours et partout, responsable non seulement de tout ce qu'il fait (notion de responsabilité), mais également de tout ce qui lui arrive (principe de responsabilisation) » (p.479). Les définitions de la responsabilité sociale étudiées plus haut comportent en effet cette dimension de responsabilisation généralisée et Anne Salmon a montré que celle-ci se répercutait sur les individus au travail par l'imposition d'une norme comportementale. Cette responsabilisation exige de l'individu qu'il s'implique dans la vie sociale en intériorisant, comme relevant de sa responsabilité personnelle, l'état de sa situation sociale et de son environnement. À la différence de la notion d'assujettissement à une domination, la responsabilisation fait appel à l'individu en tant qu'acteur social : il ne subit plus une domination venue de l'extérieur, mais une domination issue de facteurs internes, de ses capacités. « Dans le premier cas de figure, l'individu, agent-passif, est interpellé par le pouvoir pour qu'il devienne un "sujet". Dans le deuxième, le sujet, en tant qu'acteur-actif, est convoqué par le pouvoir pour qu'il se prenne en charge en tant qu'"acteur" » (p.480).

En outre, Martuccelli décrit deux expériences de la responsabilisation comme domination selon qu'elle relève d'une des dimensions de la domination : le consentement ou la contrainte<sup>1</sup>. Première expérience, l'injonction somme l'individu de donner son consentement à agir selon la norme qu'on lui donne<sup>2</sup>. L'individu doit s'impliquer en tant qu'acteur de sa vie. Deuxième expérience, la dévolution tend à faire peser sur l'acteur l'ensemble des responsabilités de ses échecs. Dans cette logique, il n'y a plus de distinction entre la responsabilité personnelle et ce qui relève de la solidarité collective, il s'agit « de faire basculer tout l'ordre social dans une logique généralisée de responsabilisation personnelle » (p.491). L'acteur devient responsable de tout ce qui lui arrive qu'il en soit ou non à l'origine. Cette figure de la domination représente un écueil potentiel important pour les démarches RSE : en développant des dispositifs de RSE, les entreprises peuvent avoir tendance à reporter leur responsabilité sociale sur l'ensemble des responsabilités individuelles de leurs salariés sans prendre en compte que la correspondance n'est pas obligatoirement assurée.

---

1 L'auteur distingue également deux autres expériences (l'inculcation et l'implosion) qui découlent de l'autre mécanisme d'inscription subjective, l'assujettissement.

2 De nombreux types d'injonction peuvent être distingués en fonction du type de valeur : injonction à l'autonomie, à l'indépendance, à la participation ou à l'authenticité sont les principales catégories décrites par l'auteur.

Les démarches RSE, outre leur atout motivationnel potentiel pour les salariés souvent déclaré par les consultants et les communications d'entreprises, peuvent contribuer à développer de nouveaux moyens de contrôle s'inscrivant dans une nouvelle logique de domination des collectifs de travail. Or, si nous revenons à la définition de la responsabilité sociale donnée par Vallaey, le processus de responsabilisation passera pour tout acteur (qu'il soit individuel, institutionnel ou organisé) par trois questions :

1. « Quels sont les impacts négatifs dont nous participons ? (réflexion et diagnostic) ;
2. Comment pouvons-nous y remédier ? (initiatives d'amélioration) ;
3. Avec qui s'associer pour le faire ? (mise en réseaux de partenariat pour la transformation sociale) » (Vallaey, 2012, p.12).

Ces trois questions s'opposent à une logique instrumentale de la RSE, car elles préconisent le développement d'innovations concertées dans le cadre de la mise en place d'une responsabilité sociale. En ce sens, cette logique relève bien davantage du changement paradigmatique que nous souhaitons étudier. Les démarches RSE les plus instrumentales ne répondent en effet pas à la remise en cause du paradigme libéral, car elles cherchent à démontrer la validité du nouveau paradigme dans le cadre logique de l'ancien. Elles s'apparentent davantage au processus d'évolution du capitalisme par l'intégration de la critique identifiée par Boltanski et Chiapello (1999). En d'autres termes, il s'agit de prouver la rentabilité de la responsabilité sociale, démarche dont l'inutilité dans un processus de conversion paradigmatique, qui nous intéresse ici, a été soutenue par Kuhn<sup>1</sup>.

Ainsi, l'épreuve paradigmatique de la responsabilité désignerait une mutation du principe de responsabilité pour les salariés qui suivrait un processus en trois étapes : une étape de réflexion et de diagnostic, une étape de développement d'initiatives d'amélioration pour finir par une étape de mise en réseaux, de diffusion des innovations par des partenariats. Ce n'est qu'à l'issue de ces trois étapes que la transformation sociale serait actée mais l'on peut se demander si les pratiques des entreprises et des salariés s'inscrivent réellement dans ce processus.

\*\*\*

À l'issue de cette partie, effectuer l'étude des démarches RSE en adoptant une perspective paradigmatique revient à considérer que le paradigme social de la responsabilité émergeant comme susceptible de remplacer le paradigme social dominant. La définition de la responsabilité sociale énoncée par Vallaey inscrit clairement ce renouveau de la représentation de cette notion au cœur

---

1 Même si Kuhn soutenait cette position dans le cadre de l'évolution des paradigmes scientifiques, l'analogie avec les mutations des paradigmes sociaux n'est pas forcément aussi claire, comme nous l'avons déjà vu, mais le point mérite d'être souligné.

des processus sociaux appelant à l'élaboration concertée de nouvelles prises en charge des impacts des activités de l'économie mondialisée. Cependant, comme nous l'avons déjà évoqué, si le modèle philosophique de la responsabilité sociale développé par Vallaey implique un bouleversement de la place sociale de l'ensemble des acteurs, aplanissant les hiérarchies traditionnelles au sein de l'assemblée des "porteurs d'enjeux", sa mise en pratique relève d'une épreuve dont le déroulement n'est pas sans poser problème à l'individu et dont l'issue est beaucoup plus incertaine. L'intermonde social présente en effet une résistance constituée de l'ensemble des contraintes et des coercitions qui n'apparaissent pas dans ce modèle. Les influences institutionnelles tout autant que les jeux de pouvoirs sont intrinsèques au social et le rendent plus ou moins résistant aux actions des individus. Selon cette optique, les salariés confrontés au développement de démarches RSE sont, tour à tour, considérés comme des partenaires assumant la coresponsabilité des impacts de leurs activités et des individus dominés par des normes comportementales édictées par le management et le cadre institutionnel de leur action.

Quoi qu'il en soit, l'individu au travail éprouverait, au cœur des tensions issues de l'émergence du PSR, les contradictions résultant de la conversion paradigmatique en cours : entre paradigme social dominant et paradigme social de la responsabilité, les références et justifications de son travail quotidien semblent parfois assimilables à des injonctions paradoxales. Cependant, l'épreuve paradigmatique de la responsabilité ne se heurte pas qu'au libéralisme dominant : l'individu au travail n'est pas en contact direct avec le marché libéral et la mondialisation, sa vie professionnelle s'inscrit dans un environnement professionnel particulier, régi par des règles singulières à l'entreprise et à son secteur d'activité. Le chapitre suivant est consacré à l'étude de cette question.



Le mouvement de promotion de la RSE est issu d'une double filiation (Acquier et Aggeri, 2008) : il est né des réflexions sur le rôle social de l'entreprise aux États-Unis dans l'après-guerre (Bowen, 1953) et du paternalisme en Europe (Ballet et De Bry, 2001). La notion de développement durable lui a donné un second souffle en l'ancrant au cœur des enjeux mondiaux actuels (Capron et Quairel, 2007). La prolifération de références issues d'institutions internationales ou d'organisation diverses (textes édités par des instances internationales, normes et labels, accords-cadres ou encore législations nationales) traduit l'importance de la RSE vis-à-vis de la question qu'elle pose : comment concevoir aujourd'hui la relation s'établissant entre l'entreprise et la société au sein de laquelle elle s'encastre ?

L'approche paradigmatique interroge l'évolution de l'univers paradigmatique de la société et confronte les attentes des tenants des trois derniers modèles distingués par Brabet (2011) et Brabet et Maurel (2009) : un développement volontaire harmonieux de la RSE au cœur des interactions entre les parties prenantes (modèle du volontarisme des stakeholders), la nécessité d'un accompagnement institutionnel et d'un contrôle des démarches RSE (modèle de la régulation démocratique) ou une nouvelle définition des frontières de la sphère marchande (modèle de la défense des biens publics mondiaux), l'ensemble de ces positions concourt à structurer la dynamique du paradigme social de la responsabilité.

Formuler l'hypothèse d'un nouveau paradigme de la responsabilité, c'est avant tout interroger le sens et la place qu'acquiert la notion de responsabilité dans nos sociétés actuelles (Jonas, 1979). La gestion de la responsabilité se constitue en effet en véritable enjeu pour l'entreprise : du fait du passage à une *rationalité procédurale*, questionnant tant la finalité de l'action que son déroulement, l'exigence de responsabilité sociale semble s'inscrire au cœur du processus de l'action, imposant de rendre responsable chaque étape et chaque acteur intervenant dans celui-ci. La RSE devient donc le symptôme d'une nouvelle forme de régulation sociale du monde qui s'organise selon ses propres modes de responsabilisation et au sein duquel les acteurs trouvent une nouvelle place sociale (Vallaëys 2012). C'est en ce sens, cette responsabilité de tous pour tout, en tout lieu et en tout temps, que cette nouvelle dimension de l'éthique de la responsabilité peut être qualifiée de sociale. Elle s'apparente ainsi à un nouveau paradigme social de la responsabilité qui se cristallise au cœur des processus sociaux dans le but de responsabiliser les divers acteurs "encastés" en leur sein.

La définition de la responsabilité sociale, énoncée par Vallaëys, inscrit clairement celle-ci au cœur des processus sociaux appelant à l'élaboration concertée de nouvelles prises en charge des impacts des activités de l'économie mondialisée. Cependant, si ce modèle philosophique de la responsabilité sociale implique un bouleversement de la place sociale de l'ensemble des acteurs, sa mise en pratique relève d'une épreuve dont le déroulement n'est pas sans poser problème à l'individu et dont l'issue reste incertaine. L'intermonde social présente en effet une résistance constituée de l'ensemble des contraintes et des coercitions qui n'apparaissent pas dans ce modèle : les influences institutionnelles tout autant que les jeux de pouvoir sont intrinsèques au social et le rendent plus ou moins résistant aux actions des individus.

Le paradigme social de la responsabilité (PSR) est donc celui qui consacre au quotidien l'évolution de l'acceptation de la notion de responsabilité et la constitue en éthique d'action partagée par tous au sein d'un intermonde social sous tension. Générant adhésion ou défiance chez l'individu qui s'y confronte, le processus de diffusion du PSR pourra être analysé en termes d'épreuve paradigmatique : l'acteur est éprouvé par les turbulences de l'univers paradigmatique structurant son travail quotidien et, selon ses supports personnels et l'appréhen-

sion organisationnelle de ces mutations, il développera différentes sensibilités au paradigme social émergent et l'énactera différemment.

LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION : ÉVOLUTIONS ET PARADIGME PROFESSIONNEL.

La recherche de terrain a été construite dans l'optique de repérer la propagation du paradigme social de la responsabilité (PSR), ses déclinaisons et ses répercussions concrètes dans un secteur particulier, celui de la Grande Distribution en centrant notre attention sur une population spécifique, celle des salariés de ce secteur. Dans le but d'expliquer plus avant comment a été conçue l'architecture de la recherche, nous explorerons les évolutions de ce secteur afin de brosser une image de l'environnement de travail vécu par les salariés. Nous insisterons sur les tensions et les enjeux qui ont traversé le secteur et ont structuré son fonctionnement et son univers paradigmatique.

De nombreux chercheurs ont essayé d'expliquer d'où provenaient les mutations importantes des formats de distribution au cours de l'histoire du secteur en construisant des modèles explicatifs cycliques, interactionnistes ou évolutionnistes (III.1.1) tandis qu'une analyse du cadre institutionnel de l'activité de distributeur (III.1.2) permet de comprendre comment et à quel point le secteur est encadré dans des structures économiques et sociales déterminantes pour son fonctionnement et sa structure. En effet, l'histoire de la grande distribution est déjà longue depuis la construction des premiers grands magasins et a été marquée par de nombreuses évolutions profondes de la manière dont le secteur régit ses activités (III.2.1). Chaque format semble répondre à un ensemble de facteurs socio-historiques (III.2.2) qui lui est propre selon une stratégie spécifique. Ces différentes influences tendent à construire un véritable paradigme professionnel (PP) dynamique du distributeur, conditionnant, à une époque et dans un contexte socio-économique donné, les formes privilégiées d'exercice de cette activité. Le format de l'hypermarché a ainsi représenté l'emblème paradigmatique de la grande distribution depuis les années 70 (III.2.3). Le management cherche les voies de renouvellement de ce modèle aujourd'hui menacé (III.3) parmi lesquelles il est possible de classer la RSE. En mobilisant celle-ci, le management tente en effet de répondre aux tensions résultant de la rencontre du PP avec le paradigme social de la responsabilité (PSR) émergent.

### **III.1/ Les modèles d'évolutions du secteur de la grande distribution**

Toute intrigue commence par s'inscrire dans un lieu et une époque propres, théâtres de l'action. La propagation du PSR, bien que d'essence sociétale, se décline derrière diverses apparences selon le contexte envisagé. Dans l'économie et la vie entrepreneuriale, la RSE, comme nous l'avons vu, a vocation à responsabiliser l'action essentielle de l'entreprise, son "cœur de métier". Cependant, les entreprises du secteur ne se sont pas structurées de manière identique au cours du temps. Les bases mêmes de leur *business model* varient. Avant d'étudier en détail l'histoire du secteur (III.2), il est intéressant d'explorer différents modèles d'analyses des évolutions des formes de distribution au cours du temps, les plus classiques (III.1.1) puis ceux issus de l'analyse institutionnelle (III.1.2) afin de déterminer les facteurs reconnus comme déterminants pour ces évolutions.

#### *III.1.1/ Les modèles « classiques » d'évolution du secteur*

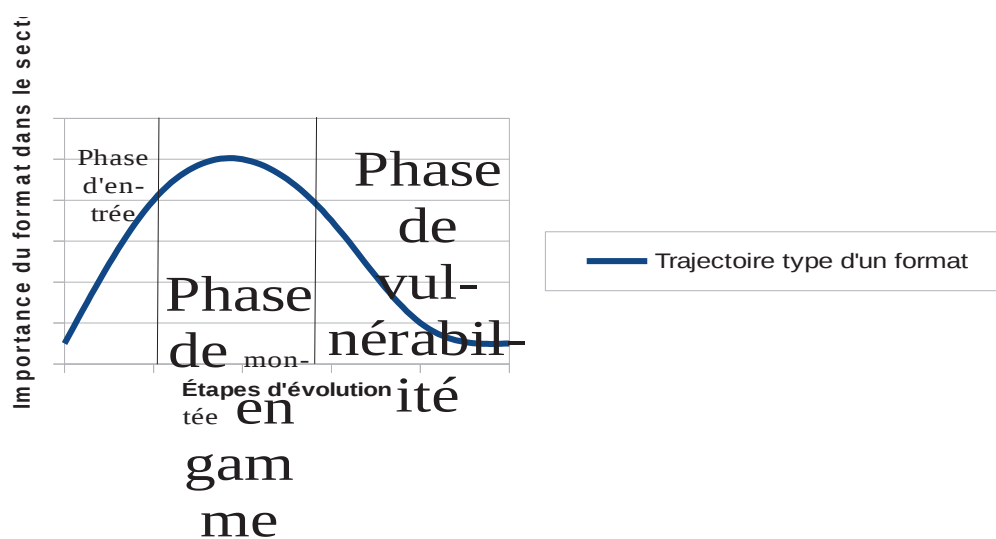
Remonter aux origines d'un secteur est parfois difficile ; la grande distribution, enfant de la longue évolution du commerce, ne déroge pas à la règle. De nombreux auteurs (Chatriot et Chessel 2006, Daumas 2006, Alain et Chambolle 2003...) ont déjà réalisé des travaux très intéressants sur ces questions en découpant l'histoire du commerce en grandes ères marquées de ruptures cruciales. D'une commercialisation réalisée par l'artisan du XVIII<sup>e</sup> siècle aux Hypersurfaces actuelles, en passant par les grands magasins du *Bonheur des dames*, décrits par Zola, à *la caissière de Prisunic*, célébrée par les Inconnus, l'évolution du secteur s'est opérée par une succession d'innovations dont les répercussions ont structuré une large part de nos sociétés modernes.

##### III.1.1.1/ Innovations et roue de la distribution

Le modèle de la Roue de la Distribution (McNair 1958, McNair et May 1978) offre ainsi une description sous forme de cycle de vie des formats de distribution et des formes du commerce. À partir d'une innovation simple reposant sur la proposition d'un prix plus bas que celui de la concurrence compensée par une augmentation de la fréquence de rotation des stocks, un nouveau format de distribution va amorcer une évolution du secteur au même titre que la révolution de la roue et qui suivra trois étapes :

- *une phase d'entrée* : selon McNair, tous les nouveaux entrants proposant une formule de distribution innovante se reposent sur les mêmes atouts pour réussir : un prix plus bas que le marché courant, une rationalisation des installations, et une offre réduite en nombre de produits et services associés. L'avantage obtenu en termes de coûts séduit une clientèle nombreuse qui génère une fréquentation croissante du lieu de vente et une hausse importante du chiffre d'affaires.
- *une phase de montée en gamme* : Au vu de ce succès, des concurrents font leur entrée sur le marché selon la même formule, ce qui oblige le distributeur, pour conserver son avantage, à augmenter la qualité de son offre : élargissement de la gamme de produits et de services, meilleure présentation... mesures qui ont pour effet d'augmenter ses charges et par conséquent, ses prix.
- *une phase de vulnérabilité* : Le distributeur est maintenant perçu comme une enseigne plus chère que de nouveaux entrants potentiels revenus à des concepts plus discount. Il est vulnérable.

Figure III.1 : Réussite et déclin type d'un format de distribution selon la Roue de la Distribution



La logique de la roue de la distribution offre ainsi une image intéressante pour montrer l'évolution du secteur du commerce selon des cycles successifs. La succession des modèles dominants en France paraît à première vue parfaitement étoffer cette théorie ; Filser (1984) et Dupuis (1991) ont ainsi démontré l'adéquation du modèle pour expliquer une évolution "globale" du secteur. Les grands magasins sont ainsi passés, selon Dupuis, d'un taux de marge très bas au moment de leur création (15 %), à un taux de 35 % dans les années 80 (Dupuis, 1991, p.206, cité par Gallouj, 2007, p.158). Cependant, le modèle semble se limiter à une analyse en termes de concurrence

et de réaction intrafirme, expliquant uniquement la domination d'un modèle de distribution par les coûts supportés et les prix proposés, faisant pratiquement abstraction de l'environnement matériel et symbolique de la firme.

Le modèle de McNair, aussi séduisant soit-il, a généré de très nombreuses critiques (Brown 1990...). L'image mécaniste de l'évolution du secteur laisse de côté bon nombre d'exceptions (Hollander 1960). Gallouj observe ainsi que, si le modèle conserve une bonne capacité explicative en ce qui concerne de nombreuses innovations, « Mc Nair a lui-même admis que le caractère strictement mécaniste de son modèle ne permettait pas de prendre en compte toutes les dynamiques de l'évolution du commerce de détail (McNair et May, 1976) » (2007, p.158). L'auteur avance quatre arguments critiques face à la roue de la distribution : la notion de prix bas n'est pas le seul facteur explicatif de la diversité des innovations commerciales de même que l'accroissement des coûts et des marges n'est pas automatique et il existe de multiples moyens de lutter contre leurs hausses, et, pour finir, la taille de la firme peut représenter un "pouvoir contra-cyclique". De nombreux autres modèles ont essayé de remédier aux manques de celui de la roue ou de proposer des conceptualisations diamétralement différentes.

### III.1.1.2/ Modèles alternatifs

De très nombreux modèles cherchent à rendre compte des innovations et de leurs répercussions dans le système de distribution. Gallouj distingue ainsi quatre grands types de modèles qui apportent, chacun, un éclairage particulier :

#### *a/ Les modèles cycliques*

Les modèles cycliques présentent les modalités de changement et de transformation dans le grand commerce. Outre la Roue de la Distribution de McNair, qui peut être considérée comme un archétype de cette catégorie de modèles, nous pouvons y intégrer d'autres modèles complémentaires ou concurrents :

- Le modèle de l'accordéon : À la suite de Hower (1943), Hollander (1966) généralise une approche de l'histoire du commerce dite "de l'accordéon" qui distingue des phases historiques d'alternance de formules avec assortiment large et non spécialisé puis de formules à assortiment étroit et spécialisé. À l'instar de la roue, le modèle de l'accordéon a été fortement critiqué du fait des nombreuses exceptions dont il souffre et l'assortiment ne semble pas suffire à expliquer entièrement les transformations du commerce.
- Le principe de polarisation : « suggère que la conception d'unités de distribution de grande taille est généralement contrebalancée par un développement concomitant de formes commerciales de taille plus réduite » (Gallouj, 2007, p.165). Ce modèle est notamment explicité

par Kirby (1976 a et b) qui précise ainsi que le développement des grandes surfaces a, malgré lui, favorisé le développement des commerces de proximité en laissant la place nécessaire à leur expansion. Peron (1991) y voit, pour le cas de la France, la raison du développement des épiceries de quartier et des supérettes alimentaires de proximité.

- La théorie du Cycle de vie : appliquée au commerce en 1976 par Davidson, Bates et Bass, la théorie du cycle de vie vient compléter le modèle de la roue de la distribution en remplaçant l'explication par l'innovation sur les prix par une autre mobilisant une caractéristique unique et spécifique du nouveau format de distribution qui lui permettra d'engager un cycle de vie qui se déroulera selon quatre phases classiques : innovation, croissance, maturité et, enfin, déclin. En France, Cliquet (2000) a étudié l'histoire des magasins populaires et des hypermarchés selon cette théorie : l'évolution des magasins populaires suit ainsi une courbe classique en S tandis que les hypermarchés seraient arrivés à une phase de maturité depuis les années 2000, nous y reviendrons.

#### *b/ Les modèles interactionnistes*

Les modèles interactionnistes se centrent davantage sur les processus de changement : selon Gallouj (2007), « ces modèles s'appuient sur les dynamiques des interactions entre formes commerciales traditionnelles et formes commerciales innovantes » (p.240), mais la prise en compte de l'environnement matériel et symbolique fait encore défaut. Les besoins et préférences des consommateurs sont absents et « tous les changements sont considérés comme le résultat d'un conflit inter-institutionnel » (p.240).

- Le modèle « Action-Réaction » : Stern et El-Ansary<sup>1</sup> appliquent un modèle “crise-réponse” au secteur du commerce selon quatre phases : une phase de choc initial où le nouvel entrant innovant n'est pas reconnu par les acteurs déjà présents sur le secteur, une phase de retrait défensif des concurrents, une phase de reconnaissance où le nouveau format devient pérenne et est reconnu comme tel par les autres acteurs du secteur, et enfin une phase d'adaptation. Jorgensen (2004) affinera ce modèle en proposant un modèle comportemental d'analyse de l'innovation dans la grande distribution.
- Le modèle dialectique d'évolution des formats de vente : Bien que d'usage difficile dans un exercice de prospective du secteur, la théorie dialectique, développée par Gist (1968), offre une explication convaincante des trajectoires passées. Inspirée de la dialectique hégélienne, elle considère le nouvel entrant comme l'antithèse des acteurs déjà présents et explique la confrontation des deux types d'acteurs comme une convergence des deux formules, la créa-

---

1 cité par Gallouj (2007), Op. Cit., p.180

tion d'une synthèse qui pourra ensuite elle-même être remise en cause par sa propre antithèse.

#### *c/ Les modèles évolutionnistes*

Assez proches du cadre dans lequel nous nous inscrivons, les modèles évolutionnistes permettent de décrire l'environnement matériel et/ou symbolique offrant la possibilité d'innover aux acteurs. Ce champ de recherche regroupe les études monographiques et historiques tentant d'expliquer les raisons du succès de formules innovantes par le poids de variables environnementales, ainsi que les approches écologiques des changements institutionnels et de l'innovation. Ces dernières réalisent une analogie avec la biologie pour expliquer la "sélection naturelle" des formes du commerce. Ainsi, comme le résume Gallouj, les institutions commerciales « émergent, s'adaptent, survivent ou à l'inverse déclinent et disparaissent en liaison avec leur niveau d'adaptation aux besoins du marché. [...] l'existence de ce processus d'adaptation permet de mieux comprendre la diversité des formats existants. Il permet également d'expliquer pourquoi les systèmes commerciaux présentent des degrés de variation et de différenciation importants selon les cultures » (2007, p.145). Tenant d'une approche évolutionniste, Etgar (1984) scinde, par exemple, la sélection naturelle des formes de commerce en plusieurs étapes :

- *L'étape de variation ou de diversité* : où plusieurs innovations apparaissent sous l'influence de cinq types de facteurs de changement : les développements historiques, la compétition horizontale, les conflits verticaux, l'aménagement et la planification, de même que des facteurs aléatoires.
- *L'étape de sélection* : les différentes formes de commerces issues de ces innovations essayeront de survivre et les organisations les mieux adaptées aux besoins et exigences de l'environnement « jouiront des ressources nécessaires et seront retenues par ce même environnement », selon Gallouj (p.148). Deux mécanismes de changements auront un rôle crucial dans cette étape : la réduction des coûts de transaction et l'amélioration de l'efficacité.
- *La phase de rétention ou de reconnaissance* : Une fois sélectionnée, l'innovation assurera sa survie sur le long terme au cours de cette dernière phase via trois mécanismes de changements : la diffusion, l'interaction dialectique et l'expansion.

#### *d/ Les approches combinées*

Les approches combinées cherchent à rendre l'analyse plus complète en intégrant des variables explicatives plus nombreuses, notamment en prenant en compte les évolutions de la de-

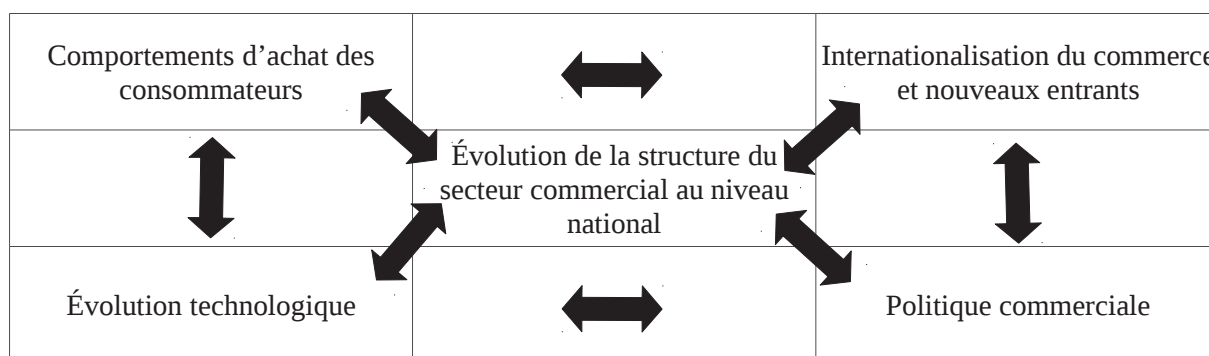


mande et celles de l'offre. Cependant, selon Gallouj, ce champ de recherche est éparé, et présente une moins grande cohérence que les précédents.

S'il existe de multiples théories pour analyser les évolutions des formes de distribution, nous venons d'observer qu'il s'agit principalement de voir comment réagit le secteur aux innovations, parfois brutales, apportées par un nouvel entrant sur le marché. Or, au cœur de notre travail de recherche se trouve non pas l'émergence d'une nouvelle forme de commerce, notre propos n'étant pas d'étudier les nouveaux magasins spécialisés dans la commercialisation de produits bio ou socialement responsables, mais bien d'essayer d'appréhender comment le secteur préexistant s'adapte – ou non – à l'émergence du paradigme social de la responsabilité. Notre travail se situera donc, d'une façon complémentaire à l'approche sociale paradigmatique adaptée à l'étude des salariés, dans une perspective d'analyse du secteur combinant les modèles interactionnistes et évolutionnistes en ce qu'ils conçoivent de grands schémas d'évolution du secteur et positionnent les différentes formes de distribution dans un mode de concurrence sociohistorique autant qu'économique. Adopter une perspective socio-historique nous permet ainsi de lier une analyse macrosociale à une évolution sectorielle plus restreinte. En d'autres termes, cette perspective esquisse la dynamique évolutive ayant abouti à la constitution d'un environnement matériel et symbolique propre au secteur de la grande distribution aujourd'hui.

Colla (2003), dans son article sur les *tendances de la grande distribution en Europe*, met en lien l'évolution du secteur avec des facteurs de changements extérieurs pour aboutir au schéma suivant :

Tableau III.1 : Les facteurs de changement du secteur commercial Selon E. Colla (2003)



Selon lui, outre la dynamique concurrentielle, quatre facteurs de changement influent sur l'évolution du secteur commercial :

- *Les comportements d'achats des consommateurs* : Chaque format de distribution offre un ensemble de "services" commerciaux (par exemple, largeur et choix de l'assortiment, rapport commodité/proximité, libre-service/conseil, etc.) qui, combinés différemment, séduiront une clientèle spécifique cherchant des services spécifiques. Pour Colla, l'appréciation de la clientèle du choix de tel ou tel format provient de critères socio-économiques et démographiques tels que la croissance du revenu et de la consommation (Arnt, 1972), l'évolution du taux de motorisation et d'urbanisation (Guy, 1998), les caractéristiques démographiques de la population (croissance démographique, poids des personnes âgées, taille des ménages...) et la répartition des tâches ménagères selon le genre. En outre, les changements des valeurs des consommateurs peuvent également jouer un rôle crucial à l'image de « la croissance de la mobilité personnelle, la valorisation du temps (Bergadaá 1990), la recherche de personnalisation dans le style de vie, mais aussi d'un lien social (Cova et Roncaglio 1999), l'exigence de qualité dans les produits, mais aussi de plaisir, d'émotions et d'expérience (Firat et Venkatesh 1995), le besoin de rassurance (Rocheftort 1995), l'éthique (Klein 2000) » (Colla, 2003, pp.52-53).
- *L'évolution technologique* : les innovations technologiques, notamment celles liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, ont d'abord favorisé le développement de la productivité au sein des entreprises, « les applications marketing se sont développées par la suite ainsi que celles permettant des modifications stratégiques et organisationnelles (Dawson 1994) » (p.54). Selon Savage (2002), ces innovations peuvent toucher de nombreuses applications : réapprovisionnement, promotions, prévisions de vente, veille concurrentielle, surveillance de l'évolution des taux d'intérêt, optimisation de l'espace de vente et de son aménagement, calculs des résultats par produits et par segments de produits particulièrement fins... Ces technologies permettent aussi de mieux gérer les groupes aux très grandes dimensions, ouvrant ainsi un nouveau vecteur d'économies d'échelle en favorisant la concentration et l'augmentation de la taille de ces entreprises. Elles permettent également un ciblage marketing plus fin des clients grâce à la gestion améliorée des données recueillies au travers de la mise en place de carte de fidélité et aux processus de Data Mining. Enfin, le progrès technologique oblige les distributeurs à s'adapter à l'irruption d'internet dans le paysage commercial : e-commerce et stratégie multicanal deviennent des éléments importants à prendre en compte pour conserver des marges de croissance.
- *L'internationalisation du commerce et les nouveaux entrants* : Toujours selon Colla, un mouvement important de concentration a touché le secteur de la distribution européenne au cours de ces dernières années. Ce type de démarches de croissance internationale permet aux

distributeurs de pénétrer des marchés parfois difficiles d'accès et de se prémunir contre la concurrence étrangère (comme le montre la rhétorique autour de Wal-Mart par exemple). À juste titre, Colla note que « l'internationalisation peut aussi contribuer à détruire – plutôt qu'à créer – de la valeur pour les consommateurs et les actionnaires quand elle est poursuivie de façon dispersée en termes de pays et de zone géographique, par des entreprises qui disposent d'une taille modeste sur le marché domestique et qui sont trop endettées (Dragun et Howard 2003). Mais le seul moyen aujourd'hui d'atteindre une plus grande taille en Europe – dans un contexte de concentration nationale très élevée – est bien la croissance internationale » (p.56).

- *Les politiques publiques en matière commerciale* : l'État peut, en modifiant le cadre législatif, inciter ou obliger les entreprises à développer certains formats plutôt que d'autres (Guy 1998), et interdire ou réguler l'acquisition de certaines économies d'échelle et du pouvoir de négociation (Davies et Whitehead 1995). Colla énonce ainsi plusieurs exemples d'interventions étatiques : les limites au développement des grandes surfaces qui instaurent des barrières à l'entrée du secteur, la définition stricte des horaires d'ouvertures des magasins, les contrôles anti-monopolistiques et les incitations et aides à la "régénération" des centres-villes.

L'approche développée par Colla, bien que particulièrement adaptée au secteur de la grande distribution, semble parfois limitée. Conformément à la volonté d'élargir la problématique liée à l'étude de la grande distribution à une étude des mutations sociales plus générales sous forme d'inter-retro-actions, pour utiliser les concepts d'Edgar Morin, la démarche développée ici devra être élargie selon une perspective institutionnaliste pour analyser les évolutions du secteur. La mobilisation de ce "module théorique institutionnaliste" dans l'analyse sectorielle (III.1.2) permettra d'alimenter la définition du paradigme professionnel et de ses déterminants sociohistoriques selon plusieurs axes que nous étudierons ensuite (III.2).

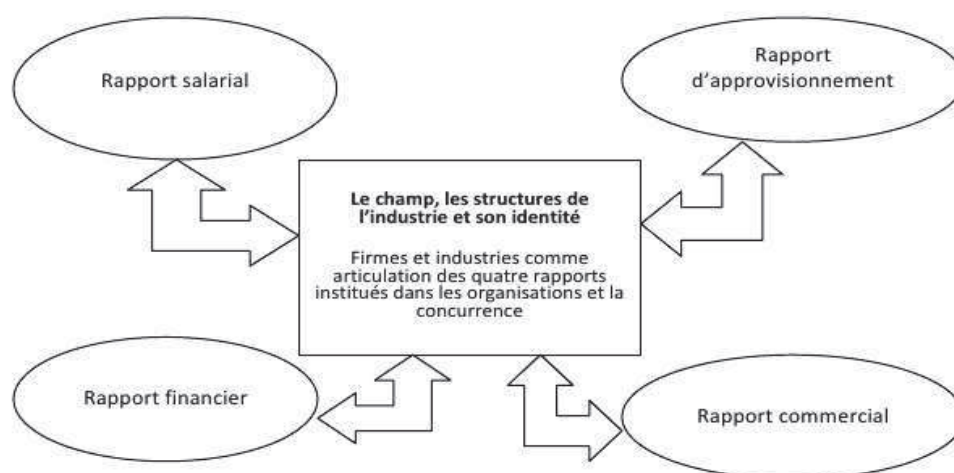
### *III.1.2/ L'analyse sectorielle institutionnelle*

Après avoir exploré, au chapitre I, différents courants d'analyse permettant de concevoir l'influence institutionnelle, sociale et économique sur l'action en société, il convient maintenant d'expliquer en quoi cela peut s'appliquer à l'analyse des évolutions d'un secteur particulier. À partir des enseignements des chapitres précédents, nous sommes amenés à complexifier l'image de la roue

développée par McNair, en l'insérant davantage dans l'environnement socio-économique et institutionnel au sein duquel le secteur évolue.

Ainsi, Jullien (2009), dans une perspective régulationniste, propose-t-il de concevoir un secteur comme une « forme stabilisée de mise en cohérence de quatre rapports institués fondamentaux correspondants aux relations que les entreprises relevant d'un secteur nouent avec quatre catégories de pourvoyeurs de ressources à coordonner en leur sein : les salariés, les financeurs, les fournisseurs et les clients. » (p.7, cf. Figure III.2). Selon l'auteur, ces rapports sont institués dans le sens où, quel que soit le type de relations avec l'entreprise en particulier, il existe une forme "générique", au niveau sectoriel, « de traitement des problèmes fondamentaux afférents qui, en étant partagé[e], se renforce, s'actualise et s'objective » (p.7).

Figure III.2 : l'industrie comme mode d'articulation de quatre rapports institués fondamentaux  
(Jullien, 2009)



Bien que particulièrement pertinent dans le cadre d'une analyse économique, il semble que cette perspective oublie de prendre en compte – ou tout du moins, ne prenne pas assez en compte – l'influence sociale et sociétale sur le secteur et, pour être plus précis, sur les modes institués de relations. En d'autres termes, ce ne sont pas seulement les relations entre le secteur et ses pourvoyeurs de ressources qui sont importantes, mais également la manière dont ces relations s'inscrivent, s'inspirent et se modifient sous l'influence de l'environnement social en général. Pour reprendre la terminologie de la consistance du social, il s'agit ainsi d'étudier en quoi les textures, les différentes significations accumulées dans un fait social, et les coercitions, influent sur la consistance du social en rendant l'intermonde plus ou moins élastique à la mise en place d'un mode relationnel. Ce mode relationnel, ou, pour reprendre les mots de Jullien, la forme générique sectorielle de traitement des problèmes fondamentaux, sans cesse actualisée et objectivée, constitue le paradigme professionnel

spécifique au secteur. Essayons d'être plus précis en ce qui concerne ce cadre d'analyse institutionnelle, présenté au premier chapitre, adapté à l'analyse du secteur :

1. Le secteur d'activité est encadré (Polanyi, 1944) dans un environnement social et culturel qui l'influence continuellement. Cela crée des régularités de comportements, selon Rizza (2008), qui sont conditionnées par les actions d'institutions qui peuvent être régulatrices, normatives ou cognitives. Boyer (2002) distingue, quant à lui, six types différents d'influences institutionnelles sur l'action économique : Ordre constitutionnel, Institution, Organisation, Routine, Convention, Habitus.
2. Ces institutions, au sens large, développent des modes d'actions différentes : DiMaggio et Powell (1983) parlent ainsi d'isomorphisme, c'est-à-dire la tendance des organisations à agir de la même façon, en dégageant trois processus distincts : l'isomorphisme coercitif, qui résulte des pressions exercées par le contexte ; l'isomorphisme mimétique, qui pousse les organisations à s'inspirer d'autres organisations ayant traversé des épreuves similaires ; et l'isomorphisme normatif, qui conditionne, par la proximité culturelle des acteurs, les actions de ceux-ci. Martuccelli (2010), quant à lui, préfère parler de coercitions pour caractériser les résistances de l'intermonde en y discernant quatre types différents : les coercitions objectives, avant tout physiques et structurelles ; les coercitions interactives, qui prennent leur source dans la relation aux autres ; les coercitions symboliques, qui relèvent davantage du cadre cognitif des acteurs en délimitant leur conception du possible ; et, enfin, les coercitions intérieures, qui sont principalement la marque du degré d'intériorisation des coercitions par le travail de socialisation de l'acteur.
3. À partir de là, nous pouvons nous demander quelles sont les institutions influentes sur un secteur, et plus particulièrement celui qui nous intéresse ici, le secteur de la grande distribution. Colla (2003) a montré quatre facteurs de changements : les comportements d'achats des consommateurs, l'évolution technologique, la politique commerciale ainsi que l'internationalisation du commerce et les nouveaux entrants. De son côté Jullien (2009) demande de prendre en compte, dans la perspective d'une analyse sectorielle institutionnelle, les quatre rapports institués fondamentaux : le rapport salarial, le rapport d'approvisionnement, le rapport commercial et le rapport financier.

Dotés de ces outils de lecture des évolutions sectorielles, il nous est maintenant possible d'étudier l'histoire du secteur selon une problématique particulière : l'évolution de son paradigme professionnel (PP). En effet, indissociablement lié aux mutations sociétales et institutionnelles, celui-ci évolue et conditionne la façon dont le secteur organise son activité, son *business model*. Sym-

bolisant la référence emblématique du métier dans un environnement social singulier et à une époque donnée, le PP subit les influences, tout autant qu'il se régénère et acquiert sa consistance, des évolutions des grandes institutions sociales. À l'heure où le secteur est en difficulté, l'analyse de l'histoire du secteur met en exergue l'encastrement social de son activité et explique sa difficile adaptation aux mutations majeures de notre société actuelle.

## III.2/ Les évolutions du secteur et de son environnement

À partir des modèles présentés plus haut, il est possible d'organiser le récit (III.2.1) de l'histoire du secteur selon une perspective élargie reprenant la conceptualisation de la roue de la distribution développée par Mc Nair (1958). Comme nous venons de le voir, cette approche se révèle insuffisante pour notre propos. Conformément à l'analyse institutionnelle sectorielle, le point suivant (III.2.2) s'efforcera donc d'étudier succinctement les évolutions (et par là, leurs influences sur le paradigme professionnel du secteur) des modes de production et d'organisation du travail (III.2.2.1), des modes de consommation (III.2.2.2), des modes d'intervention étatiques (III.2.2.3) et des modes de fonctionnement du marché (III.2.2.4). Enfin, le dernier temps de cette section étudiera de manière plus approfondie l'histoire et les particularités du format emblématique du secteur et de ses évolutions : l'hypermarché (III.2.3) qui représentera le cœur de la recherche de terrain.

### *III.2.1/ Succès et successions des formes de distribution*

Afin de bien appréhender l'état du secteur aujourd'hui, il nous faut remonter succinctement aux origines du secteur du commerce et de la distribution organisée. En utilisant le terme "organisée", nous entendons marquer une borne historique au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, point de départ d'un commerce pensé et organisé à distance des producteurs, véritable point d'origine d'un système commercial aujourd'hui omniprésent.

#### III.2.1.1/ Les grands magasins

Situer ces origines au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle revient à prendre la création de ce qui sera ensuite appelé les grands magasins comme première rupture avec le commerce traditionnel. Chatriot et Chessel (2006) datent ainsi la première période de créations de magasins dans les années 1820-1860, années de fondation des premiers "magasins de nouveautés" à Paris (par exemple, Au Bon Marché (racheté par Boucicaut en 1852) ou le Printemps en 1865). Ces magasins se démarquent d'un commerce traditionnel qui, depuis l'interdiction des corporations en 1791, reposait sur des voyageurs de commerce circulant en voiture à cheval pour approvisionner des boutiques locales. Plusieurs innovations motivées par le développement de l'industrie et l'apparition des

marques dénotent une véritable rupture avec les modes de commercialisation préexistants : le prix est affiché et répond à une stratégie radicalement différente : « en pratiquant une marge brute d'environ 13 %, contre 40 à 50 % chez ses concurrents, Le bon Marché attire ses clients par des prix particulièrement bas, et compense cette diminution par l'augmentation des ventes et du taux de rotation des produits. De plus, l'entrée est libre, et les marchandises, exposées sur des comptoirs, sont directement accessibles [...] les clients peuvent rendre les articles qui ne leur conviennent plus. » (Alain, Chambolle, 2003, p.23). Boucicaut va ensuite ajouter bon nombre de préceptes qui sont encore en vogue aujourd'hui : présentation soignée des marchandises, publicité importante et vente par correspondance sont développées pour soutenir la croissance du magasin.

Forte d'un succès important, la formule se développe rapidement et se propage en France et à l'étranger. Dans le même temps, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les premiers réseaux de magasins alimentaires font leur apparition : Goulet-Turpin en 1874, Système U en 1884, Casino en 1899... Le développement de ce type d'enseigne oblige les commerçants à développer une logistique efficace et à organiser leur force d'achat. Des commerçants se regroupent pour négocier avec leurs fournisseurs : en 1888, cinq grossistes s'unissent pour créer les Docks Rémois.

#### III.2.1.2/ Les magasins populaires

Parfaite illustration des mécanismes de la roue de la distribution, les grands magasins, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, ont perdu l'esprit discount de leurs débuts. Les prix sont plus élevés, leur marge se multipliant plusieurs fois sous l'effet d'une offre de services de plus en plus abondante et d'installations toujours plus luxueuses. Venue des États-Unis, une nouvelle forme de commerce, les *variety stores*, les concurrencera en reprenant une partie des recettes qui avaient fait leurs succès en se tournant vers les classes populaires et la petite bourgeoisie.

Utica, États-Unis, 1879 : Franck W. Woolworth initie, avec succès, un nouveau concept commercial, le magasin de vente à prix unique, le "5 cents store". Le magasin propose un nombre limité d'articles, mis à disposition dans des bacs, sur une surface restreinte et, selon Gaston-breton et Kapferer, « le concept va rapidement s'étendre des États-Unis jusqu'à l'Europe, en commençant par la Grande-Bretagne où deux chaînes de magasins à prix unique sont créées dès le début du siècle : British Homes Stores et Marks & Spencer » (2003, p.14). L'Allemagne se lance à son tour en 1925 avec la création de Ehape par une chaîne de grands magasins.

Rapidement, la France s'y met aussi : en 1927, ouvre à Paris le premier magasin à prix unique sous le nom "Cinq et Dix", « mais c'est la création par la société française des Nouvelles Galeries de la société Uniprix en 1929 qui inaugure vraiment l'ère des magasins à prix unique dans notre pays » (p.14). L'enseigne Prisunic sera créée en 1931 par le Printemps et Monoprix ouvrira



son premier magasin à Rouen en 1932 sous la férule des Galeries Lafayette. Face au développement impressionnant de ces nouveaux formats, de nombreuses critiques (à dominante nationaliste) poussent les hommes politiques à édicter la loi du 22 mars 1936 ayant pour objectif de ralentir leur essor et de protéger le petit commerce. La présence forte de ces nouveaux formats dans le secteur durera tout de même jusqu'au début des années 60 où la montée en gamme des magasins populaires et leur situation en centre-ville laisseront la porte grande ouverte à l'émergence des grandes surfaces de périphérie.

### III.2.1.3/ Les supermarchés

Les supermarchés représentent une des innovations majeures du commerce du XX<sup>e</sup> siècle et symbolisent la dynamique du secteur depuis de nombreuses décennies. Fondée sur l'application du principe du libre service (a), le modèle a d'abord été inventé aux États-Unis (b) avant d'être importé en France (c, d).

#### *a/ Le Libre-Service*

Évolution ou révolution ? Toujours est-il que le supermarché marque un pas important dans la création du commerce moderne en se reposant sur la principale innovation commerciale du début du XX<sup>e</sup> siècle : le Libre-Service. Si l'on remonte aux origines de la *Success Story*, comme les aiment tant les distributeurs, du libre service, nous errons, au cours de l'année 1916, entre les rayons sans vendeurs du « petit cochon à perruque » (*Piggly Wiggly*), premier magasin situé à Memphis, à proposer des articles prépesés et préemballés à la libre disposition de la clientèle. Clarence Saunders, le grossiste à l'origine du concept, supprime trois des services les plus courants (les vendeurs, le crédit et la livraison) afin de diminuer ses frais et de proposer les prix les plus bas possible. Succès pour plusieurs raisons selon Alain et Chambolle (2003) : le libre-service répond au mode de production industrielle en proposant des produits standardisés, aux évolutions de la demande liées à l'urbanisation, et le développement de la publicité et des marques réduisent l'utilité du conseil en magasin.

#### *b/ Naissance des supermarchés outre-Atlantique*

Le premier modèle du genre ouvre ses portes en 1930 près de New York à l'initiative de Michael Cullen. La transformation d'un garage vide en grand magasin proposant de faibles prix sur des produits en libre-service, permet de proposer, sur une très grande surface, un nombre beaucoup plus important de références tant en alimentaire qu'en non-alimentaire grâce à la présence de commerçants spécialisés percevant une faible redevance. Selon Alain et Chambolle, « à sa mort en 1936, Michael Cullen possède quinze supermarchés. Sur le territoire américain, 1600 supermarchés

concurrents, nettement plus grands que les commerces traditionnels (jusqu'à 5000 mètres carrés) et proposant des prix inférieurs de 15 % à 20 %, fournissent plus de 20 % de l'alimentation » (2003, p.28).

#### *c/ « l'américanisation » du commerce français*

En France, Daumas explique que, « dès la fin des années 1940, les innovations se multiplient, mais leur diffusion bute sur les habitudes de la clientèle et le scepticisme des commerçants » (2006, p.60). Il faut attendre les missions de productivité pour commencer à voir les premières applications du Libre-Service puis la création des premiers supermarchés en France. Maillet (2010) indique que « les “missions de productivité” aux États-Unis sont des voyages d'initiation organisés par le gouvernement français et financés par les institutions américaines dans le cadre du Plan Marshall. Les méthodes de production, de commercialisation, de distribution et enfin de communication les plus modernes sont présentées et découvertes par les entreprises françaises à l'occasion de ces voyages ». Selon Boltanski (1981), les missions de productivité cherchaient à transformer la société française dans son ensemble. De retour de ces missions, les succursalistes français commencent à mettre en place le système de libre-service, mais restent sur des surfaces de vente de très faibles dimensions (moins de 50 m<sup>2</sup>).

Le discount, quant à lui, est introduit en France sous l'influence d'Édouard Leclerc en 1949 lorsqu'il ouvre son premier « centre distributeur » : 16 m<sup>2</sup> de piles de cartons touchant le plafond, à des prix inférieurs de 25 à 30 % par rapport aux concurrents, Leclerc se fournit directement chez les producteurs, réduit ses frais au maximum et ne propose qu'« un choix restreint de produits de large consommation à rotation rapide et vend avec une marge très faible. Le mouvement s'étend peu à peu hors de Bretagne et Leclerc concède son enseigne à des commerçants qui s'engagent à respecter ses méthodes de vente », selon Daumas (2006, p.60).

#### *d/ Les premiers supermarchés français*

La définition stricte, généralement acceptée en France, d'un supermarché a été donnée en 1958 par le magazine Libre Service Actualités : « un magasin d'alimentation (en) libre-service où en principe, tous les produits alimentaires peuvent être achetés et dont la surface de vente est supérieure à 400 m<sup>2</sup> »<sup>1</sup>. À partir de celle-ci, il est courant de considérer que le premier supermarché en France, d'une surface de 750m<sup>2</sup>, a été l'œuvre d'Henri Bardou en 1957. Selon Daumas « les clients du supermarché apprécient les prix intéressants, le fait d'avoir tous les produits alimentaires sous la main, la propreté du magasin et la rapidité des courses, mais il leur faut se familiariser avec le pré-emballage des produits et le maniement des chariots. Beaucoup déplorent l'attente aux caisses,

1 Définitions utiles, in *Libre Service Actualités*, 27 Octobre 1958.

l'absence de chaleur humaine et le stress inhérent au libre-service » (2006, p.60). Le démarrage du format s'effectue donc lentement pour atteindre les cent unités en 1961. En parallèle, l'intervention de l'État pour interdire le refus de vente, les prix imposés et les pratiques discriminatoires a incontestablement créé des conditions favorables au développement des grandes surfaces, format plutôt mal perçu des grands industriels. La croissance adviendra ensuite rapidement : 1453 supermarchés en 1970, 3962 en 1980 pour aboutir à 7800 établissements au début des années 2000. Selon Moati (2001), « la formidable expansion du parc de grandes surfaces alimentaires s'accompagne d'une progression tout aussi impressionnante de leur part de marché. Partant de zéro (ou presque) au début des années 1960, le poids des supermarchés et des hypermarchés [NDA : comme nous le verrons ensuite] dans la distribution de l'ensemble des produits alimentaires et non alimentaires a grossièrement gagné 10 points à chaque décennie ». Et l'auteur de continuer : « la progression est encore plus spectaculaire sur le seul marché alimentaire où le gain est de l'ordre de 20 points tous les 10 ans : hypers et supers franchissent le seuil des 20 % en 1974, 40 % en 1985, 60 % en 1994 pour arriver à près de 64 % en 1999 » (Moati, 2001, p.56).

#### III.2.1.4/ Les hypermarchés

La naissance de l'hypermarché, au sommet de la mythologie de la distribution encore aujourd'hui, semble constituer un moment épique de la littérature dédiée au secteur. Étudier ce format et son histoire, tout autant que son actualité, relève d'un travail de déconstruction des discours emphatiques et des parcours héroïques d'individus particuliers. Au-delà d'une inspiration bien venue, d'une « véritable révolution », la création de l'hypermarché marque une forme d'aboutissement du concept de la distribution moderne : rationalisation extrême de l'organisation, innovations commerciales du libre-service et du « tout sous le même toit », glorification de la consommation de masse... C'est aussi une invention française et une particularité du marché de la distribution en France : le supermarché détient la plus grosse part de marché alimentaire dans presque tous les principaux pays européens sauf en France où l'hyper a dépassé le super. Colla (2001) montre ainsi que leur part de marché en France était de 51 % en 1999, contre une part de marché de 36 % pour les supermarchés (cf. tableau III.2).

Tableau III.2 : Les parts de marché des principales formules de distribution à dominante alimentaire en Europe (1999)<sup>1</sup>

Pays	Hypermarchés	Supermarchés	Hard discount	Petits Libres-services
France	51	36	8	5
Allemagne	25	22	32	21
Grande-Bretagne	46	38	4	12
Italie	13,5	43,1	6,5	36,8
Espagne	34	30	11	25
Portugal	38	38	6	19
Pays-Bas	6	72	11	10
Belgique	16	61	11	12
Grèce <sup>2</sup>	5	28	0	68

Ce format, par son développement fulgurant en France, s'est hissé au rang d'un emblème de la distribution, véritable étendard du fonctionnement commercial de nos sociétés modernes, mais, bien plus, comme le symbole de la massification de la production et de la consommation. Les centres commerciaux géants des périphéries urbaines, décriés ou glorifiés, s'adressent quotidiennement à l'ensemble de la population, leur portée symbolique en sort renforcée.



*Dans l'hypermarché se perd définitivement la notion de magasin de proximité. Le supermarché, dans l'esprit des consommateurs, me semble-t-il, demeure encore ce magasin de proximité. C'est l'ancien épicier, que l'on a connu dans notre enfance, un peu plus grand, un peu plus évolué, offrant un plus large choix. [...] l'hypermarché, c'est le magasin où il y a une galerie marchande avec d'autres formes de commerce autour. Il correspond à la sortie hebdomadaire du couple type. »*

**L**ugos T. (2003), Grande distribution, vérités & mensonges, éd. Le bord de l'eau, coll. « Jaune & Noir », p. 16.

Si souvent dénoncés comme les “temples de la consommation” et comme les responsables aujourd'hui des dérives consuméristes et de l'entrée dans l'ère du “tout-jetable”, les hypermarchés sont, comme le souligne à juste titre Thomas Lugos (2003), considérés comme les représentants emblématiques du secteur tout entier. Ils sont en quelque sorte, dans les représentations sociales, l'incarnation du paradigme consumériste. Par leur puissance et leur omniprésence périurbaine, ils incarnèrent la modernité commerciale pour aujourd'hui symboliser les difficultés d'un secteur en quête d'un nouveau modèle.

1 Selon Colla E. (2001), *La grande distribution européenne, nouvelles stratégies de différenciation et de croissance internationale*, Vuibert (Ed.), p. 83. : « estimations sur données Nielsen, in Secodip, M + M Eurodata »

2 Données 1995

### *a/ Origines et concept*

Les sections suivantes reviendront sur le rôle joué par le contexte social, économique et politique sur l'apparition, le développement et la structuration d'un secteur d'activité et de son paradigme professionnel (PP). L'hypermarché s'inscrit lui aussi dans cette logique, l'émergence de son concept correspondant à un état particulier de la société, les trente glorieuses, selon les mots de Jean Fourastié (1979). Plusieurs éléments apparaissent d'ores et déjà probants dans les liens qui unissent la naissance de la grande distribution et les trente glorieuses :

- *la production industrielle de masse* qui, selon Moati « s'accroît à un rythme moyen jamais encore atteint de... 6,1 % par an ! » (2001, p.48) entre 1960 et 1972 ;
- *le recours à la publicité* rendu possible par le développement de la télévision et nécessaire par la saturation des besoins de bases, l'accroissement de la concurrence et l'éloignement ressenti par les consommateurs vis-à-vis de ces entreprises en perpétuelle extension géographique ;
- *le changement des modes de vie* (avec par exemple l'augmentation de la part du travail féminin, la généralisation de la possession d'une automobile, l'urbanisation importante...) qui concourent à la constitution d'une importante classe moyenne ;
- *le compromis fordiste* (un État protecteur puissant, garantissant un fonctionnement de l'économie basé sur la négociation salariale entre syndicat et patronat, des services publics étendus et une fiscalité redistributive) qui permet une augmentation importante des revenus et une réduction des inégalités autorisant à une part croissante des Français à « accéder à la société de consommation » (pp.52-53) ;
- *les évolutions de la consommation* favorisées, selon Moati, par les déplacements de population, la forte natalité et l'afflux de populations immigrées qui nécessitèrent la construction de nouvelles zones de peuplement en périphéries et, mécaniquement, une mutation du paysage commercial.

Comme nous venons de le voir, les structures commerciales, à la veille des années 60, étaient encore relativement traditionnelles. Le pouvoir excessif des commerçants était régulièrement dénoncé laissant la porte ouverte aux distributeurs. Par ailleurs, « l'abandon du terme “commerce” au profit de “distribution” ne traduit pas seulement la volonté de rompre avec l'image archaïque du commerçant peu scrupuleux ne cherchant qu'à “acheter bon marché pour revendre cher” ; il révèle une mutation profonde de la fonction du commerce : la concentration sur la fonction de distribution – au sens logistique le plus étroit – afin d'écouler au coût le plus bas une production de masse largement prévenue par les industriels » (p.51), et ce, notamment grâce à la publicité.

À la rencontre, et en accompagnement, de tous ces changements, l'irruption des hypermarchés dans le paysage commercial français s'est cristallisée autour des quatre piliers fondateurs de ce concept d'usines à distribuer, nouveau modèle du paradigme professionnel. Le premier modèle du genre, le Carrefour de Sainte-Geneviève-des-bois ouvrit ses portes en 1963 fondant ainsi les bases d'un format qui connut le succès pendant 40 ans : *Vendre tout sous le même toit, en libre-service et à prix discount, dans un magasin facilement accessible (cf. Focus III.1).*

Focus III.1 : Le concept d'origine de l'Hypermarché de Ste Geneviève des bois

*Tout sous le même toit : 2400 m<sup>2</sup> de surfaces et 1700 m<sup>2</sup> de réserves qui permettent de mettre en vente plus de 3500 articles alimentaires auxquels s'adjoignent quelques 15000 articles en non-alimentaires.*

*À prix discount : « les articles sont vendus en moyenne 15 à 20 % moins cher que dans les épiceries traditionnelles. Tous les articles sont en discount, mais pas dans la même proportion : le magasin gagne moins d'argent sur les produits frais et l'alimentation, mais nulle part il ne vend en dessous du prix de revient » (Lhermie, 2003, p.28).*

*En libre-service : Tous les articles sont en libre-service et, « au final, le plan adopté est déjà très proche de ce que l'on connaîtra par la suite. L'entrée est située à droite du magasin et la sortie sur la partie gauche, derrière la batterie de caisses. Les gondoles sont toutes perpendiculaires à l'entrée et les produits périssables sont au fond du magasin. Un espace chariots est prévu à l'intérieur du magasin, à côté de l'entrée, comme dans les petits supermarchés » (p.28).*

*Facilement accessible : le parking paraît immense à l'époque avec ses 450 places. De même le nouveau magasin comporte pas moins de 18 caisses. 2500 clients viendront pour l'ouverture.*

Sur cette base, de nombreux magasins se développèrent au cours des décennies suivantes. Le magasin de Sainte-Geneviève-Des-Bois montra, par son succès important, l'adéquation de celui-ci aux attentes sociales et économiques des consommateurs. Le symbole de la société de consommation est en train de s'ériger ; son ascension est remarquable jusqu'à devenir, en moins de trente ans, la principale composante – et particularité – du paysage commercial français et l'étalon de référence des représentations paradigmatiques professionnelles.

*b/ D'une « économie de guerre » à l'arrivée à maturité du secteur :*

Le développement du secteur fut fulgurant durant les trente premières années. Ses particularités structurelles l'amènent rapidement à faire du discompte une arme importante dans le jeu concurrentiel : réduction des coûts d'approvisionnement et économies d'échelle par la constitution d'un réseau étendu, poussent les entreprises à une course aux ouvertures. Moati rappelle que « les années 1960 et le début des années 1970 apparaissent ainsi comme la période de la “ruée vers l'or”, l'âge d'or du régime de croissance extensive » (Moati, 2001, p.61) : d'une certaine façon le terrain encore vierge, au regard du désarroi des commerçants traditionnels face à l'irruption massive de la grande distribution, et la faible nécessité capitalistique d'une ouverture d'une grande surface permettent un accroissement rapide du nombre d'hypermarchés dans l'hexagone (Tableau III.3).

Tableau III.3 : Le développement des hypermarchés en France

Année	Nombre d'hyper-marchés	Progression en %	Unités supplémentaires	Année	Nombre d'hyper-marchés	Progression en %	Unités supplémentaires
1965	2			1987	662	+05 %	662
1966	2	+0 %	0	1988	697	+05 %	35
1967	3	+50 %	1	1989	732	+05 %	35
1968	12	+300 %	9	1990	767	+05 %	35
1969	26	+117 %	14	1991	802	+05 %	35
1970	73	+181 %	47	1992	837	+04 %	35
1971	124	+70 %	51	1993	945	+13 %	108
1972	143	+15 %	19	1994	1028	+09 %	83
1973	236	+65 %	93	1995	1038	+01 %	10
1974	267	+13 %	31	1996	1074	+03 %	36
1975	284	+06 %	17	1997	1098	+02 %	24
1976	314	+11 %	30	1998*	1123	+02 %	25
1977	340	+08 %	26	1999*	1135	+01 %	12
1978	357	+05 %	17	2000*	1155	+02 %	20
1979	378	+06 %	21	2001*	1185	+03 %	30
1980	391	+03 %	13	2002*	1209	+02 %	24
1981	443	+13 %	52	2003*	1264	+05 %	55
1982	478	+08 %	35	2004*	1303	+03 %	39
1983	506	+06 %	28	2005*	1344	+03 %	41
1984	544	+08 %	38	2006*	1374	+02 %	30
1985	579	+06 %	35	2007*	1432	+04 %	58
1986	628	+08 %	49	2008*	1459	+02 %	27

\* données issues des *chiffres clés du commerce* publié par le Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi – DGCIS en juin 2009.

Source : Chain et Gian, 1998 actualisé par Lhermie C. (2003), Op. Cit., p. 41, modifié par nos soins.

La progression est spectaculaire : entre 1963 et l'ouverture de l'hypermarché de Sainte-Geneviève-Des-Bois et 1973, plus de 230 hypermarchés partent à l'assaut des consommateurs français. Christian Lhermie (2003) identifie plusieurs facteurs explicatifs de cette réussite :

- L'engouement des consommateurs favorisé par la critique du commerce traditionnel, la démocratisation de la consommation et l'avènement de la société de consommation
- Le faible montant de l'investissement, la rapidité du retour sur investissement et le faible niveau de compétences exigées (permettant d'engager une main-d'œuvre peu qualifiée et donc peu onéreuse).
- Enfin, le cadre réglementaire et « la bienveillance du ministère des finances [...] qui y voit un moyen de juguler une inflation à deux chiffres » (Lhermie, 2003, p.40). En effet, aucune

loi ne viendra freiner le développement de ce type de surfaces de vente avant 1973 et la loi d'orientation du commerce et de l'artisanat, plus connue sous le nom de Loi Royer.

Malgré un développement ralenti par cette loi, les hypermarchés, suivis de près par les supermarchés qui se nourrissent des innovations de ceux-ci au point d'en devenir indissociables, ne cessent de gagner des parts de marchés (cf. Tableau III.4). Ces gains proviennent d'abord d'une augmentation du nombre de points de vente et, de là, d'une meilleure couverture du territoire français, mais aussi d'une intensification de la concurrence ayant pour résultat de pousser la grande distribution dans une véritable guerre des prix. « Dès lors, il ne s'agit plus seulement d'offrir des prix bas ; il faut *être moins cher que le moins cher*. Du formidable instrument de conquête des premières heures, le discompte se mue en une arme fratricide redoutable » (Moati, 2001, p.61). Pour gagner cette guerre, les distributeurs se lancent dans une course aux ouvertures qui leur permettront de générer des économies de réseaux en favorisant les effets de volumes dans les achats et la logistique notamment. Les grandes centrales d'achat naissent de ce constat et permettent à des groupes importants (et à leurs affiliés) de bénéficier d'une puissance d'achats encore accrue. C'est également la raison des nombreuses campagnes de fusion-acquisition ainsi que des premiers pas des distributeurs à l'international (nous y reviendrons plus tard).

Tableau III.4 : Parts de marché dans le commerce alimentaire selon les formes de vente<sup>1</sup>

En %

	1970	1980	1996	1997	1998
Hypermarchés (>2500 m <sup>2</sup> )	3,6	14,3	36,8	37,7	38,0
Supermarchés (entre 400 et 2500 m <sup>2</sup> , y compris hard discount)	9,0	16,8	31,2	31,2	31,3
Autres grands commerces (grands magasins...)	20,7	13,7	1,5	1,5	1,5
Petit commerce (y compris spécialistes)	66,7	55,2	30,5	29,6	29,2

Source : INSEE, Synthèses n°34-35, Le Commerce en 1998.

À propos des années 1980, Moati (2001) parle d'une véritable crise de la grande distribution qui serait confrontée à la nécessité de sortir d'un modèle de croissance extensive pour entrer dans un modèle de croissance intensive. « Alors que des taux de croissance annuels de plus de 6 % étaient courants jusque dans les années 1980, la grande distribution alimentaire voit désormais sa croissance contenue dans une fourchette de l'ordre de 3 à 5 %. Le ralentissement de la croissance s'accompagne de la dégradation des indicateurs de rentabilité au cours de la première moitié des années 1980 » (p.70). Moati s'efforce de distinguer les "racines endogènes" de cette crise (*saturation du potentiel de croissance* causée par la maturité du marché des biens manufacturés et la difficulté

1 Lubeck J., Schneider J (2000), *Le secteur de la distribution en France*, Complément au rapport de Rey P., Tirole J. (2000), *Régulation des relations entre fournisseurs et distributeurs*, La Documentation Française (Ed.), p. 49.



croissante à conquérir de nouvelles parts de marchés, *durcissement des contraintes réglementaires et développement du commerce électronique*) des explications liées à des facteurs externes, ce qu'il appelle "l'entrée dans l'économie postfordienne" : d'un côté *l'épuisement du modèle de consommation fordien* (saturation progressive des besoins de base, apparition d'une consommation de plus en plus immatérielle, personnalisation de la consommation, meilleure éducation du consommateur et versatilité accrue de la demande, « c'est-à-dire la propension accrue de la demande des consommateurs à connaître des variations d'ampleur importante, dont le caractère erratique rend la prévision difficile » (p.104)), et, de l'autre côté, *l'évolution des modes d'organisations économiques fordien*s dont le but est d'adapter l'entreprise aux évolutions sociétales et qui se traduit au travers de quatre grandes tendances : « La recherche de flexibilité ; le passage à une logique de compétence ; le développement de la coopération inter-entreprises ; le souci de satisfaction "du client roi" » (p.108).

#### *c/ L'arrivée à maturité du marché national*

Ainsi, après quarante ans d'existence, le secteur s'approche d'un point de saturation, générateur d'une véritable crise renforcée par des contraintes réglementaires qui ont ralenti fortement les perspectives de croissance extensive de ces entreprises. « En freinant les possibilités de croissance interne, [ces lois] incitent les distributeurs à recourir à la croissance externe [...] ce qui accélère les processus de concentration et d'internationalisation » (Allain, Chambolle, 2003, p.109). Léon Salto, dans son rapport au gouvernement (Salto, 2007), parle ainsi d'une division par quatre en vingt ans du nombre d'entreprises de grande distribution, concentration sectorielle d'autant plus ressentie que « seulement cinq centrales d'achat assurent le fonctionnement du secteur en France » (Brabet *et al.*, 2007).

La dernière décennie n'a fait que confirmer cette évolution du secteur : les parts de marchés des hypers sont encore importantes, mais nous pouvons remarquer une stagnation voire une lente érosion d'autant plus marquée depuis la crise de 2008 et cela aussi bien en ce qui concerne l'ensemble des produits que les seuls produits alimentaires (cf. Tableaux III.5 et III.6).

Tableau III.5 : Parts de marché — Ensemble des produits commercialisables (hors véhicules automobiles), en valeur T.T.C.<sup>1</sup>

Formes de Vente *	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	En %	
												2010 sp	2011 p
Grandes surfaces d'alimentation générale	34,4	34,4	34,2	34,1	34,1	33,5	32,8	32,4	32,3	32,5	32,4	31,9	31,8
Supermarchés	13,8	14,1	14,2	14,2	14,1	13,4	12,8	12,5	12,5	13,1	13,7	13,8	14
Hypermarchés	20,0	19,5	19,3	19,2	19,3	19,4	19,3	19,3	19,1	18,7	18,1	17,5	17,2

\* Rappel : la part de marché d'une forme de vente est une estimation de la part de marché de l'ensemble des magasins correspondants

Source : Insee — Comptes du commerce

Tableau III.6 : Parts de marché — Produits alimentaires (hors tabac), en valeur T.T.C.<sup>2</sup>

Formes de vente*	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	En %	
												2010 sp	2011 p
Grandes surfaces d'alimentation générale	67,1	67,7	68,0	68,2	68,3	67,9	67,4	67,3	67,5	66,9	66,6	65,8	64,5
• Supermarchés	30,8	31,5	31,7	33,1	33,0	33,3	33,0	33,0	33,1	29,9	31	30,4	29,7
• Hypermarchés	35,4	34,8	34,8	33,9	34,1	33,3	33,1	33,0	33,0	35,7	34,3	34	33,4

\* Rappel : la part de marché d'une forme de vente est une estimation de la part de marché de l'ensemble des magasins correspondants

Source : Insee — Comptes du commerce

Symboliquement, il est possible de considérer comme point de basculement d'un modèle de développement à l'autre, la fusion de Carrefour-Promodes en 1999 : symbole d'un modèle où la taille d'un groupe comptait davantage que son image, point culminant d'une vague de concentration du secteur, mais aussi symbole des difficultés du secteur à entrer dans le XXI<sup>e</sup> siècle au vu des déboires rencontrés par ce "méga-groupe" depuis. « Aujourd'hui, la grande distribution s'aperçoit que le modèle est sur la pente descendante du cycle de vie et elle est en train de se demander effectivement comment elle va lui redonner un nouveau cycle, une nouvelle naissance », note Philippe Houzé, président du directoire des Galeries Lafayette (cité par Georget, Damery, Gallois, 2008, p.18). L'hypermarché a ainsi perdu en partie son attractivité et les acteurs de la vie du secteur sont convaincus qu'il s'agit d'un phénomène de fond, structurel qui peut s'expliquer de plusieurs manières :

- de trop grande surface lorsque le client cherche davantage d'efficacité et d'économie de temps lors de ce qui est de plus en plus appelé une corvée.

1 INSEE (2009), *La situation du commerce en 2008*, Rapport établi pour la Commission des Comptes Commerciaux de la Nation, Série des documents de travail de la Direction des Statistiques d'Entreprises, juin, p. 81 ; et INSEE (2012), *La situation du commerce en 2011*, Rapport établi pour la Commission des Comptes Commerciaux de la Nation, Série des documents de travail de la Direction des Statistiques d'Entreprises, juin, p. 67.

2 INSEE (2009), Op. Cit., p. 83 et INSEE (2012), Op. Cit., p.68.

- La concurrence du hard discount qui présenta les hypermarchés comme des magasins chers et plus généralement la modification de la structure de la consommation qui, selon Jean-François Cherrid, le directeur marketing d'Auchan, se dirige « de plus en plus vers des systèmes de consommation assez duaux, avec du haut de gamme, du bas de gamme et des gens très pauvres et des gens très riches » (Georget et al., 2008, p.21).
- La place d'internet dans la relation distributeur-consommateur : le consommateur devient plus informé, plus zappeur ou opportuniste, et ses comportements d'achats varient fortement en fonction du moment. Pour les distributeurs, il faut dorénavant compter avec la concurrence des distributeurs *online*, des ventes privées et des nombreux sites de seconde main du type ebay, priceminister ou encore leboncoin.

### III.2.1.5/ De nouveaux formats

Des formats concurrents sont apparus dès les années 80, cherchant à rebondir sur les difficultés de la distribution dite traditionnelle (Hyper et super principalement) ou à ouvrir de nouveaux champs de consommation jusqu'ici vierges. Ces expériences s'inscrivent dans le paysage commercial national sans pour autant être en position dominante, elles influent cependant fortement sur les stratégies des distributeurs et révèlent des attentes nouvelles de la part des consommateurs.

#### *a/ Le hard discount*

Né après la Seconde Guerre mondiale en Allemagne, le concept de hard discount (ou maxi-discount) s'est fortement développé au cours des années soixante pour commencer à s'exporter dans le courant des années 70 en Autriche puis en Belgique, aux Pays-Bas et au Danemark. La croissance de ce type de format se poursuivit en Europe du Nord au cours des années 80 pour enfin arriver en France à la fin de la décennie. Colla énonce qu'« Aldi et Lidl se sont installés en France en 1988 et 1989 et le secteur a vite manifesté un dynamisme absolument extraordinaire avec un taux de croissance du nombre de points de vente supérieur à 100 % par an et la naissance de nombreuses enseignes de hard discount » (2001, p.96). Parfaite illustration des mécanismes de la roue de la distribution de Mc Nair, l'essor de ce format correspond à une période de montée en gamme des hypermarchés et supermarchés et y répond en proposant une compression radicale des coûts permettant de proposer des produits à des prix inférieurs de 15 à 30 % à ceux des principales chaînes de supermarchés. Nous pouvons distinguer le « soft discount » du « hard discount », de par la largeur plus importante de son assortiment.

Le hard discount s'est durablement installé dans le paysage commercial français pour représenter aujourd'hui près de 15 % de parts de marchés, malgré un rythme de croissance plus modéré

depuis 2004. Selon l'étude Kantar Worldpanel publiée en mai 2011 sur l'évolution du Hard discount en France, la part de marché du format a même diminué en 2010 à 13.6 % à cause de la loi de modernisation de l'économie, selon le cabinet d'étude, qui a permis aux Hypermarchés et Supermarchés d'« attaquer le Hard Discount sur ce qui est sa force principale : le prix »<sup>1</sup>. Perte de clients et diminution du panier moyen<sup>2</sup> indiquent une fragilité de ce format qui avait tant menacé la grande distribution traditionnelle au cours des décennies précédentes.

### *b/ Le e-commerce*

Issu des premières expériences menées par les grands groupes de vente par correspondance (La Redoute, Les 3 Suisses par exemple) au milieu des années 90, le secteur du e-commerce n'a cessé depuis de faire couler beaucoup d'encre. On lui prédit un avenir radieux depuis quinze ans, on le porte en symbole de la nouvelle concurrence qui finira d'affaiblir l'hypermarché. Pourtant son démarrage a été plutôt lent et s'est heurté à nombre de difficultés, notamment lorsque l'on parle de la Vente de Produits Alimentaires par Internet (VPAI), secteur qui nous concerne plus particulièrement dans sa filiation à la grande distribution traditionnelle, cœur de notre recherche.

Malgré un développement impressionnant du nombre de sites de vente sur internet, les volumes d'affaires sont restés relativement faibles au commencement. Ainsi, « en 1999, les ventes aux consommateurs réalisées sur Internet en France n'ont représenté que 1,3 milliard de francs » (Moati, 2001, p.82) ; « en 2000, moins de 1 % des transactions commerciales passent par Internet » (Allain, Chambolle, 2003, p.33). Pourtant, « En France, depuis maintenant une dizaine d'années, le commerce électronique connaît une croissance forte et régulière. Néanmoins, comme le souligne Rallet (2009), "la commande en ligne reste un phénomène limité par rapport à l'ensemble du commerce de détail. (...) la commande en ligne reste un marché de niche, celui de la vente à distance dont le poids traditionnel se situe entre 2 % et 5 % du commerce de détail selon les pays" » (Ranvier, Sury, 2009, p.6).

Cependant, le secteur ne cesse de progresser. En 2010, le chiffre d'affaires s'est élevé à 18,1 milliards d'euros soit une croissance de près de 17 % par rapport à 2009<sup>3</sup>, pour représenter 4,2 % des dépenses des ménages en biens et services marchands. Plus récemment, nous pouvions lire dans le communiqué de presse de l'observatoire des Usages Internet du 30 janvier 2012 : « Pour Marc Lolivier, Délégué Général de la Fevad, "2011 restera comme une année historique pour le e-com-

---

1 Kantar Worldpanel, actualité du 12/05/2011, <http://www.kantarworldpanel.com/fr/index.html#/Actualite/C3%A9s/news-list/France--Kantar-Worldpanel-publie-ce-mois-ci-son-tude-de-r>, consulté le 27/02/2012.

2 LSA.fr, *Étude : le hard-discount en perte de vitesse*, 19 Mai 2011, <http://www.lsa-conso.fr/etude-le-hard-discount-en-perte-de-vitesse.121912>, consulté le 27/02/2012.

3 Méli B. (2011), *État des lieux de l'e-commerce en France*, Journal du net, CCM Benchmark Group, <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/e-commerce-france-2011/>, publié le 15/06/2011, consulté le 28/02/2012

merce français. Plus de la moitié de la population commande aujourd'hui sur internet. Toutes les catégories de Français sont concernées, quels que soient l'âge, le milieu socioculturel ou le lieu de résidence" »<sup>4</sup>.

Malgré tout, ces chiffres du e-commerce ne reflètent pas du tout la réalité de la VPAI en France qui demeure un marché marginal, dominé par les supermarchés en ligne mais, comme le remarquent Ranvier et Sury, « cette situation est commune à l'ensemble des pays européens, aucun pays n'ayant atteint le stade de la maturité sur ce marché » (2009, p.14). Les produits alimentaires sont parmi les moins achetés en ligne et ce secteur peine à décoller. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène du fait de la particularité des produits alimentaires : leur caractère périssable et le défi logistique que cela représente, la récurrence de l'achat, et le besoin d'évaluation qualitative par le client qui souhaite pouvoir toucher, voir et sentir le produit qu'il achète.

En définitive, la décennie écoulée d'expérimentations du commerce en ligne a abouti à un bilan plutôt mitigé. Dang Nguyen & Mével (2007) concluent leur étude sur deux points d'importance : en premier lieu, les expériences réussies appartiennent à des secteurs obsolètes ou marginaux (déstockage, rencontres entre personnes, comparatifs de prix...) et, en second lieu, les supermarchés en ligne sont un échec.

Les auteurs du rapport du Crédoc remarquent ainsi que le modèle économique de la distribution alimentaire en ligne n'est pas encore stabilisé, car il répond à deux contraintes nouvelles pour les acteurs de la distribution traditionnelle : la préparation de la commande (traditionnellement dévolue aux clients grâce à l'usage du Caddie), et la mise en place d'une logistique appropriée. Licoppe énonçait en 2001 que « le commerce électronique des biens matériels s'inscrit donc difficilement dans les logiques organisationnelles et économiques de la grande distribution, tant par la nécessité de développer les services et les savoir-faire logistiques correspondants, que par la faiblesse chronique des chiffres d'affaires générés » (p.198). Le surcoût dû à la logistique supplémentaire ne semble pas être accepté par les consommateurs.

### *c/ Le drive*

Face à ces limites, les distributeurs ont testé différentes voies permettant de capitaliser leur image qualitative tout en tentant de résoudre le problème du "dernier kilomètre", véritable casse-tête logistique de la livraison à domicile. Le *drive* combine ainsi l'avantage des courses sur internet (disponibilité 24H/24, pas de temps d'attentes en caisses...) et l'assurance du choix des produits et de leur qualité donnée par un groupe connu. Pour le distributeur, le drive « va induire

---

4 Observatoire des Usages Internet (2011), 4ème trimestre 2011, Baromètre trimestriel de l'audience du e-commerce en France, communiqué de presse, octobre-décembre, <http://www.fevad.com/espace-presse/classement-au-4eme-trimestre-2011>, Publié le 30/01/2012, consulté le 28/02/2012.

une réduction des coûts en chargeant le client d'effectuer une partie du trajet et permettre de s'affranchir des coûts liés à son absence » (Ranvier, Sury, 2009, p.61). Il s'agit davantage d'offrir un nouveau service aux clients du magasin que de développer un nouveau réseau : les commandes sont passées sur internet, puis sont préparées dans le magasin où le client disposera d'un espace spécifique lui permettant de recueillir l'intégralité de ses achats directement dans sa voiture.

La formule séduit et se développe à grande vitesse depuis quelques années. D'à peine 70 en 2007, on compte 892 drives, toutes enseignes confondues, début 2012<sup>1</sup>. Ils sont perçus comme un nouveau moteur de croissance face à la perte de vitesse des hypermarchés. Selon le magazine LSA du 26 janvier 2012, même s'il ne représente que 1,9 % de part de marché des produits de grande consommation (PGC), 80 % de la croissance PGC de l'enseigne Auchan en 2011 provenait du Drive et 33 % pour Leclerc. En outre, un article du journal Les Échos du 21 mars 2011 estime la part du drive dans la croissance du marché à 15 % en 2010. Ainsi « les projets d'ouverture sont nombreux pour les prochaines années avec à titre d'exemple Casino qui veut couvrir rapidement 100 % de ses 115 hypermarchés, Carrefour projetant 156 drives d'ici à 2012 dont 70 indépendants du point de vente, et Leclerc en prévoit 400 d'ici 2015. Ce phénomène va en s'accéléralant du fait du faible coût d'ouverture d'un drive et de l'absence de demande d'autorisation » (Heitz, Douard, Cliquet, 2011, p.1).

Du fait de l'émergence très récente de cette formule, peu de recherches ont été réalisées à ce sujet et son avenir reste encore incertain. Réussira-t-elle à séduire les consommateurs en masse ? Trouvera-t-elle un *business model* rentable et efficace qui ne viendra pas grignoter les marges des hypermarchés auxquels elle est bien souvent accolée ? Bien que ne relevant pas d'un nouveau format à part entière, la formule se présentant plutôt comme une évolution des services des hypermarchés classiques, elle traduit une évolution importante des comportements d'achats auxquels s'adapte une offre hybride entre le e-commerce et le commerce physique traditionnel.

#### d/ Les supermarchés biologiques et supermarchés de producteurs

Parmi les évolutions récentes qui ont marqué le secteur de la distribution des produits alimentaires notamment, nous retiendrons, pour finir, le succès des chaînes de distribution spécialisée dans les produits biologiques ou paysans qui, d'inexistants il y a une décennie, sont devenus des acteurs importants du marché de la grande distribution<sup>2</sup>. Nous pouvons distinguer deux types princi-

1 Source : le site marketing in (2012) *Le drive des enseignes alimentaires explose (nombre de drives, nombre de références)*, <http://www.ac-nice.fr/pacte/Filiere%20commerciale/spip/spip.php?article1090>, 23 février, consulté le 01/03/2012.

2 Nous pourrions également parler ici des AMAP (associations pour le maintien de l'agriculture paysanne) au vu du fort succès qu'elles rencontrent, mais cela sort de l'échange marchand tel qu'envisagé ici. En effet, bien que ce type d'initiative relève d'un circuit de distribution, le concept repose sur un engagement mutuel entre le producteur et le consommateur, au travers d'un contrat (annuel ou semestriel) d'engagement d'achat hebdomadaire. Bien souvent, ce contrat comporte également une clause engageant le consommateur à aller aider, à titre exceptionnel, le produc-

paux d'initiatives, entre lesquelles se trouveront différentes déclinaisons plus hybrides selon le modèle développé par les enseignes :

- *les supermarchés biologiques* : grandes surfaces entièrement dédiées à la commercialisation de produits issus de l'agriculture biologique (parfois combinés aux produits du commerce équitable ou de l'agriculture raisonnée). Structurés en réseaux d'indépendants (Biocoop ou La vie Claire par exemple), en enseignes de supermarchés spécialisés (Naturéo ou BioStore) ou restants totalement indépendants de tous réseaux, ces magasins réalisent une forte progression depuis quelques années. Le réseau Biocoop, par exemple, un des précurseurs, affiche une progression de 10 % de son chiffre d'affaires en 2011 à 500 millions d'euros et cumule au 31 décembre 325 magasins. Il prévoit d'en ouvrir 60 en 2012. Les enseignes de supermarchés spécialisés, bien qu'apparues plus tard, semblent suivre le même destin : Naturéo, créé en janvier 2008, déploie son enseigne sur onze magasins au début 2012.
- *les supermarchés de producteurs* : Encore en expérimentations bien souvent, ces enseignes tentent de déployer une offre principalement issue des producteurs locaux et régionaux. Deux exemples sont présents dans le Nord : le Carré des Halles à Lomme (59), créé en 2008 par deux anciens salariés d'Auchan, a ouvert trois magasins tandis que la Ferme du Sart, créée en 2006 à Villeneuve-d'Ascq (59), a ouvert son deuxième magasin en 2011. Le prototype de cette "ferme" un peu particulière rassemble un lieu de vente des produits cultivés sur les 11 hectares du magasin à des produits fournis par des producteurs locaux et régionaux à 95 %. Encore marginal, ce type d'offre marque une étape dans la nouvelle consommation en répondant aux attentes de qualité, d'écologie et de proximité.

\*\*\*

De nombreux formats de distribution se sont donc succédés au cours du temps pour aboutir aujourd'hui à une coexistence où la concurrence est parfois très forte. La grande distribution "traditionnelle" (les hypermarchés et supermarchés) semble aujourd'hui mise en difficulté et de nouveaux formats, aux avenir parfois incertains, apparaissent. Les anciens concurrents s'allient parfois (comme ce fut le cas, un temps, de Casino et des galeries Lafayette autour de Monoprix), les concepts s'hybrident comme le montre la déferlante des produits biologiques dans les rayons des hypers... Avant d'explorer les raisons socio-économiques qui ont pu influencer ces évolutions historiques, nous pouvons essayer de représenter, de manière archétypique, la succession des formats de distribution en France (cf. figure III.3). En raison de l'incertitude sur l'importance que pourront

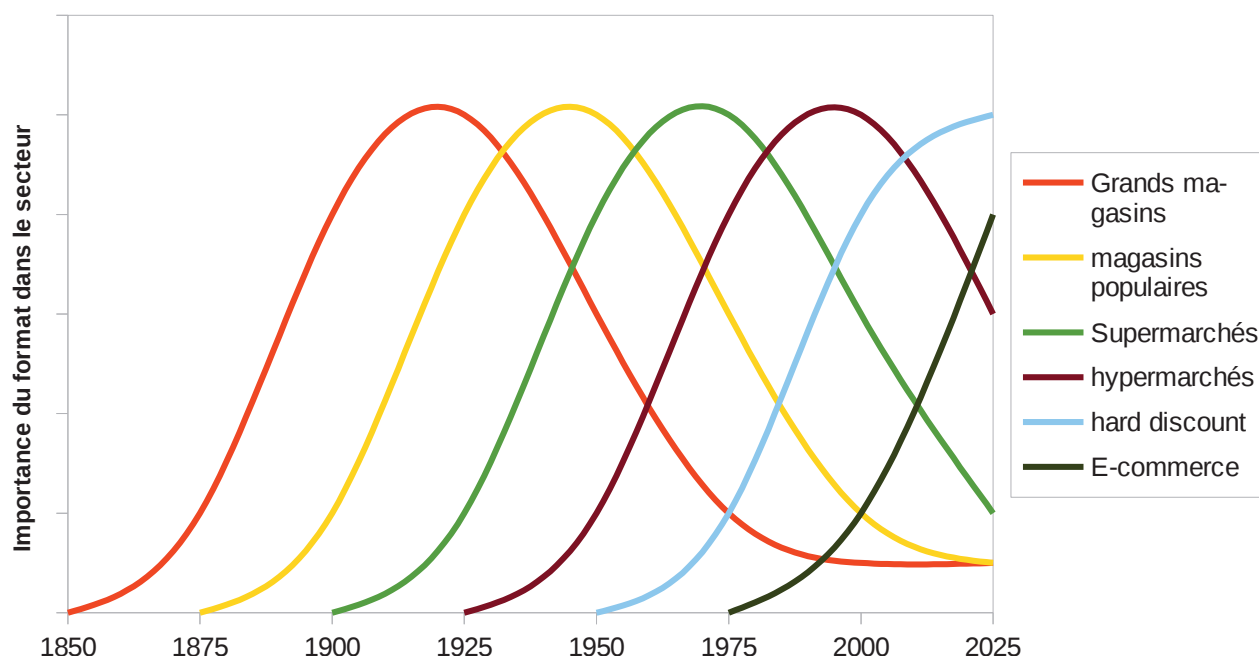
---

teur pour des travaux requérant beaucoup de main-d'œuvre. Sur ce sujet, voir par exemple : Merle A., Piotrowski M. (2012).

prendre les derniers formats évoqués (supermarchés biologiques et de producteurs), ils ne figurent pas, à l'heure actuelle, sur ce schéma global.

Ce graphique correspond à une vision symbolique et factuelle de l'importance du format dans le secteur : c'est la domination symbolique d'un marché (c'est-à-dire la perception de sa domination du marché, de son attractivité sur le client, de son caractère de modèle pour le reste du secteur par exemple) qui se traduit souvent, mais pas uniquement, en termes de taux de croissance du format (en termes de CA et de nombre d'unités). C'est avant tout une représentation archétypique de la progression de la domination d'un format sur le secteur, représentation issue de la théorie de la roue de la distribution dans sa formalisation graphique, mais prenant davantage en compte une dimension historique dont nous allons voir l'importance par la suite.

Figure III.3 : Succès et succession des différents formats de distribution



À la seule vue de ce schéma, nous serions ainsi tentés de valider la théorie de McNair prenant uniquement en compte l'incidence de l'irruption d'un nouveau concurrent sur le marché. Or, outre les déterminants liés à la dynamique concurrentielle interne au secteur, nous pouvons, à partir de cette frise historique, nous demander quelles peuvent être les coïncidences marquantes, au sens premier du terme, entre les évolutions sociales et celles du secteur. Par ailleurs, dans une perspective paradigmatique, nous verrons que ce graphique peut représenter les mutations successives du paradigme professionnel (PP) de la grande distribution qui symbolise les représentations dominantes de ce que doit être le *business model* de la distribution à une époque et dans un lieu donné.



Le point suivant s'efforcera donc d'analyser les influences sociohistoriques pesant sur les évolutions du secteur et de son PP.

### *III.2.2/ Au cœur d'une société en évolution*

À partir de cette perspective, une analyse des grandes institutions qui ont influencé le secteur est maintenant possible. Quatre critères seront utilisés pour les distinguer, parce qu'ils paraissent plus complets que ceux exposés plus tôt en ce qu'ils cherchent davantage à lier une perspective économique à une perspective sociale et culturelle. Ainsi, il ne s'agit pas seulement d'un encastrement social, mais bien plus encore d'une indissociabilité analytique de l'économique et du social. De même, dans les faits, ces quatre catégories sont constamment liées et interagissent avec le secteur tout autant qu'elles interagissent l'une sur l'autre. La séparation n'est ici qu'artificielle pour en permettre l'intelligibilité.

Les points suivants s'efforceront ainsi d'étudier succinctement les évolutions (et par là, les influences sur le paradigme professionnel du secteur) des modes de production et d'organisation du travail (III.2.2.1), des modes de consommation (III.2.2.2), des modes d'intervention étatiques (III.2.2.3) et des modes de fonctionnement du marché (III.2.2.4).

#### III.2.2.1/ L'évolution des modes de production et d'organisation du travail

En premier lieu, l'histoire d'un secteur dépend de l'évolution de l'histoire économique en général qui, par adaptation, va diffuser de nouvelles façons de faire des affaires, mais aussi de s'organiser et de concevoir jusqu'aux formes de travail. Voici quelques éléments importants :

##### *a/ Les révolutions industrielles*

Jeremy Rifkin (2012) soutient que les grandes révolutions économiques de l'histoire se produisent quand de nouvelles technologies de communications convergent avec l'utilisation d'une nouvelle source d'énergie. Cette dernière permet un nouveau développement économique en augmentant l'interdépendance et en augmentant les échanges commerciaux tandis que les nouvelles technologies de communication donnent les moyens de diffuser, d'organiser et de gérer « la dynamique spatiale et temporelle inédite établie par le nouveau système énergétique » (Rifkin, 2012, p.12). La première révolution industrielle, selon Rifkin, a donc été, au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, le fruit de l'introduction de la vapeur conjuguée à l'imprimerie : les imprimés ont proliféré en Europe et aux États-Unis, encourageant une alphabétisation plus générale de la société. Conséquemment, « l'avènement de l'école publique sur les deux continents entre les années 1830 et 1890 a créé une

main d'œuvre alphabétisée, habituée à l'imprimé, qui a pu organiser les opérations complexes d'une économie du rail et de l'usine alimentée en charbon et propulsée à la vapeur » (p.56).

La seconde révolution industrielle, née au début du XX<sup>e</sup> siècle, est le résultat de la convergence de la communication électrique avec le moteur à combustion interne fonctionnant à l'essence. L'électrification des usines a permis de produire en série. L'automobile s'est répandue et démocratisée. « Des milliers de kilomètres de lignes téléphoniques ont été posés, puis sont venues la radio et la télévision : tout cela a remodelé la vie sociale et créé un réseau de communications capable de gérer les activités géographiquement dispersées de l'âge du pétrole et de l'automobile » (p.57).

Selon Jeremy Rifkin, nous serions à l'aube d'une troisième révolution industrielle qui changera le visage de l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle : l'avènement des énergies renouvelables couplées au développement de la communication par internet porte en lui la capacité de générer cette nouvelle donne économique et sociale, « le partage entre les gens d'une énergie distribuée dans un espace commun ouvert » (p.57). Dans un travail prospectif, l'auteur annonce que cela bouleversera le pouvoir traditionnel hiérarchique de la société fondée sur l'énergie fossile au profit d'un pouvoir latéral où nous verrons l'apparition de « relations distribuées et coopératives dans l'ère industrielle verte émergente » (p.58). Cette révolution devra mettre en place, selon l'auteur, cinq piliers pour assurer ses fondamentaux : la production d'énergies renouvelables, l'évolution du parc immobilier vers une conception de "micro-centrales énergétiques renouvelables", le développement des techniques de stockage d'électricité, la constitution d'un interréseau de partage de l'énergie fonctionnant exactement comme internet, et la mutation des moyens de transport « par passage aux véhicules électriques branchables ou à pile à combustible, capables d'acheter et de vendre de l'électricité sur un réseau électrique interactif continental intelligent » (p.59).

Nous n'y sommes pas encore<sup>1</sup>, mais la perspective fournie par Jeremy Rifkin a le mérite d'agrèger les évolutions majeures connues par notre monde ces dernières décennies dans une optique évolutionniste en proposant une solution de sortie de la crise – du pétrole, vraie raison de la crise de 2008, selon lui – crédible et applicable politiquement. Nous y reviendrons plus tard, mais nous pouvons d'ores et déjà voir que le secteur de la grande distribution ne peut évoluer sans prendre en considération ces évolutions sociales majeures. À la suite de l'historique tracé dans la première partie de ce chapitre, il paraît clair que l'idée du grand commerce est née avec la première révolution industrielle, lorsqu'il a fallu écouler la production industrielle. La grande distribution que l'on connaît aujourd'hui, est quant à elle plutôt concomitante de la seconde révolution industrielle : la production arrive en séries et le développement de l'automobile rend possible le déplacement de

---

1 Et les critiques de cet ouvrage sont nombreuses : voir par exemple celle de Jean Gadrey pour Alternatives Économiques : Gadrey J. (2013), Jeremy Rifkin, le gourou du gotha européen, in *Alternatives Économiques*, billet de blog, mis en ligne et consulté le 9 mai, <http://alternatives-economiques.fr/blogs/gadrey/2013/05/09/jeremy-rifkin-le-gourou-du-gotha-europeen-1/>

la population dans de grands centres commerciaux périurbains. Nous verrons plus tard en quoi cela a également contribué à modifier la consommation, premier pilier économique du secteur.

### *b/ Les évolutions organisationnelles*

En parallèle, et en complément de l'avènement des révolutions industrielles, le travail et son organisation ont évolué au cours du temps conditionnant le fonctionnement des secteurs auxquels ils prenaient part. L'histoire du travail est complexe et pourrait nécessiter l'élaboration d'une ou plusieurs thèses à elle seule. Nous nous limiterons ici, comme dans le reste des points évoqués dans cette partie, à esquisser de grandes perspectives conçues comme des points de repère cognitifs pour l'élaboration de notre raisonnement.

Alors que de nombreux penseurs contemporains parlent du déclin de la valeur travail (Méda, 1995), de « l'effritement de la société salariale » (Castel, 1998), ou des « Métamorphoses du travail » (Gorz, 1988), ces thèses mettent surtout en avant la relation fondamentale dans nos sociétés entre le travail, son organisation et le lien – ou l'ordre – social général. Ainsi, pour Méda, le travail est devenu, au XX<sup>e</sup> siècle, « l'activité distinctive et fondamentale de l'homme ; on emploiera désormais le même mot pour désigner toute activité transformatrice, les activités humaines telles qu'elles s'exercent à un moment donné dans un système de droits et d'échange déterminé, et l'idéal type de l'activité purement humaine » (2010, p.25), tandis que Robert Castel explique que la société salariale était le noyau d'un compromis social « qui culmine au début des années soixante-dix : un certain équilibre, certes conflictuel et fragile, entre l'économique et le social, c'est-à-dire entre le respect des conditions nécessaires pour produire les richesses et l'exigence de protéger ceux qui les produisent. » (1998, p.50). C'est ce qui a été à la base, selon lui, d'un véritable « modèle de société dans laquelle la conflictualité sociale se négocie » (p.50).

Pour en arriver là, Méda explique que le sens de la notion de travail a dû évoluer pour aujourd'hui représenter un conglomérat des "couches de significations" accumulées au cours du temps. D'apparition relativement récente dans une perspective macro-historique, l'invention du travail peut être datée des XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles, seulement, et peut se scinder en trois époques qui, en s'additionnant, forment la texture du travail, l'accumulation de ses différentes significations. Cette lecture historique suggère que des formes dominantes de la valeur travail, historiquement et socialement situées, tendent à décrire un paradigme social du travail (PST) qui s'institue comme référence de l'organisation du travail dans la société. En premier lieu, le travail, sous l'influence d'Adam Smith, notamment, a été pensé comme un facteur de production : « le travail est construit, instrumental, abstrait. Et il est aussi marchand et détachable de la personne » (Méda, 2010, p.15). Le travail devient la mesure de toute chose et, toujours selon Smith, l'élément fondamental de

l'ordre social. Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, une nouvelle perception du travail apparaît dans de nombreux textes politiques et philosophiques : le travail devient l'essence de l'homme. Ainsi, selon Marx, « toute activité vraiment humaine s'appelle travail et le travail est la seule activité vraiment humaine, celle par laquelle l'homme se distingue définitivement de l'animal » (cité par Méda, 2010, p.19). Le travail est ainsi une voie de réalisation de soi, de liberté créatrice par l'objectivation de l'esprit dans l'action elle-même. Dubet (2002) résume ainsi cette approche : « Plus on s'approche d'une activité rationnelle et maîtrisée, plus on tend vers cette objectivation, parce que le monde ainsi produit devient pleinement humain. Et en transformant le monde, le sujet se transforme, se produit lui-même, se reconnaît dans ses œuvres » (p.310). La troisième "vision" est issue de la fin du XIX<sup>e</sup> et du début du XX<sup>e</sup> siècle : le travail y est perçu comme un système de distribution des revenus, des droits et des protections. C'est le fondement idéologique de la société salariale, le soubassement du contrat social fordiste.

Chacune de ces époques porte en elle un modèle d'emploi privilégié, une définition propre du PST, associant plus ou moins d'avantages sociaux, de droits et de protections au contrat de travail liant le salarié à son entreprise. Jacques Le Goff (2004) étudie l'évolution du droit du travail comme un corollaire des évolutions précitées. Il distingue ainsi « quatre grandes périodes correspondant chacune à une configuration singulière de l'imaginaire fondateur du droit » (p.20) : *Des années 1830 aux années 1880*, période du droit du travail muet où le droit du travail répond à une logique de pure fonctionnalité instrumentale, puis *des années 1880 à 1936* où commencent à se séparer le droit du travail et le droit civil, et où débute la reconnaissance du collectif comme un acteur juridique capable de négociation, ensuite, *de 1936 à 1980*, période que Le Goff nomme celle de la "citoyenneté reconnue" où se confirme l'évolution antérieure au travers d'une institutionnalisation de l'accès à la parole dans l'entreprise. Enfin, *de 1981 à nos jours*, le temps de la "citoyenneté ébranlée" conjuguant, d'un côté, la mise en place d'une logique de citoyenneté avec les lois Auroux et, d'un autre, « la mutation générale de la société à l'origine d'un ébranlement des soubassements du droit du travail » (p.20).

C'est cette période "puissamment brouillée", selon les mots de Le Goff, que se sont efforcés d'analyser Boltanski et Chiappello (1999) sous la forme d'un *nouvel esprit du capitalisme* émergent dans la littérature managériale des années 90. C'est l'avènement selon eux des notions de réseaux et de projet constitutifs d'une véritable  *cité par projets*  – à la suite des travaux déjà élaborés par Boltanski et Thévenot (1991) –, qui pourrait se résumer comme suit : « La cité par projets se présente ainsi comme un système de contraintes pesant sur un monde en réseau incitant à ne tisser des liens et à n'étendre ses ramifications qu'en respectant les maximes de l'action justifiable propres aux projets. Les projets sont une entrave à la circulation absolue car ils réclament un certain engagement,

quoique temporaire et partiel, et supposent un contrôle, par les autres participants, des qualités que chacun met en œuvre » (Boltanski, Chiappello, 1999, p.161).

Compte tenu du lien fondamental entre nos sociétés et le travail, comme le disait Castel, il apparaît rapidement que les évolutions importantes connues par le paradigme du travail ont fortement influencé la société et toutes ses composantes. Les modèles dominants se sont ainsi traduits en une multitude d'organisations, de justifications et de façon de considérer le travail qui, au cours du temps, ont modifié l'organisation même de la production, et par là, de la société. Dans l'ancien régime, l'organisation du travail était ainsi structurée par la hiérarchie corporatiste (apprenti – compagnon – maître). Mais, avec l'expansion du travail en manufactures, le grand nombre d'ouvriers présents exige coordination, et l'organisation du travail devient un problème important : si les objets sont fabriqués en séries importantes, il devient alors intéressant – selon l'exemple même donné par Adam Smith en 1776 sur la manufacture d'épingles – de parcelliser le travail. Or, l'intérêt n'est pas seulement technique : « au moment de la transition vers une économie de marché, cette division du travail contribue aussi au développement du salariat » (Stroobants, 1993, p.37). La maîtrise d'une faible portion du processus de production par l'ouvrier garantit qu'il ne sera pas tenté d'écouler sa propre production par ses propres moyens. Il restera ainsi fidèle à son entreprise.

Au fur et à mesure du développement des techniques, du processus de concentration capitaliste, qui concentre la propriété des outils de production entre quelques mains seulement, et du développement de l'organisation du travail vers une juxtaposition de postes dépersonnalisés. « Plus mobiles sur le marché du travail, les salariés deviennent aussi plus interchangeables dans l'atelier » (p.38). À partir de ces éléments, Taylor et Ford, au début du XX<sup>e</sup> siècle, développèrent l'organisation scientifique du travail selon deux axes différents : en agissant sur la division verticale du travail pour le premier et sur la division horizontale pour le second. Taylor a ainsi voulu rationaliser le travail en effectuant une chasse systématique aux temps morts : pour cela, il va être amené à scinder le savoir du faire, c'est-à-dire qu'il « faut établir des critères extérieurs et objectifs qui ne dépendent plus de l'exécutant. Il faut séparer [...] la conception des méthodes et leur exécution » (p.40). Le système fordien, bien qu'issu d'une filiation tayloriste, marque une évolution importante de l'organisation du travail : « tout d'abord, la parcellisation des tâches, la division horizontale du travail va être intensifiée, systématisée, inscrite dans la disposition des postes de travail et dans les installations elles-mêmes » (p.43). Le processus de production va être divisé en tâches successives, la production elle-même est standardisée, et « l'enchaînement quasi continu des tâches sera assuré par un convoyeur automatique » (p.44). Mais ce système, au-delà de ses répercussions concrètes dans le fonctionnement de l'atelier, se complète d'une innovation majeure : générer une hausse de la consommation en octroyant un meilleur salaire à ses employés. Facteur de fidélité de ses ouvriers,

cela lui permit aussi d'écouler une production de voitures conçues comme un produit de grande consommation. Cette combinaison d'une organisation du travail standardisée, d'une production de masse à bas prix et d'une incitation à la consommation tiendra un rôle crucial dans le développement de la grande distribution qui, aux États-Unis, est concomitant de l'essor du Fordisme. Stroobants rappelle en effet que cette conjonction est « largement responsable de l'essor du niveau de vie américain dans les années 1920-1929 » (1993, p.48), période qui correspond peu ou prou à la création du premier supermarché en libre-service par Cullen. Selon Triomphe, « le système taylorien est adapté à une production de masse de produits standard et a été le système dominant jusqu'à la fin des années 1970 » (2006, p.185).

Durand (2004) explique que la nécessité de changer de modèle d'organisation du travail a été une réponse à la crise mondiale de l'accumulation du capital de la fin des années 1970. « En raison à la fois de l'épuisement des gains de productivité dans l'espace productif et de l'essoufflement de la norme de consommation de masse, le capital ne trouvait plus une rémunération semblable à celle des Trente Glorieuses » (Durand, 2004, p.14). Cette crise a modifié les rapports entre les firmes, exacerbant la compétition, ouvrant ainsi une ère de réorganisation tendue vers le principe de flux tendu que l'auteur présente comme reposant sur la disparition des stocks ou des "encours" et sur la généralisation du principe du juste-à-temps « selon lequel chaque marchandise dans la firme ou entre firmes doit être livrée en quantité et en qualité requises à un instant précis exigé par le client » (p.14). Cette réorganisation du travail selon le principe de flux tendu nécessite à son tour plusieurs restructurations telles que le développement de nouvelles formes du contrôle social (au travers du travail en groupe qui privilégie le caractère collectif du travail) et le développement d'un nouveau régime de mobilisation des salariés « qui, d'une part, se systématise à travers le modèle de la compétence et les réorganisations du marché, et d'autre part, ne cesse d'éclater et de se fragmenter » (p.15).

#### *Focus III.2 : Le modèle japonais de l'organisation du travail.*

*Le système de production Toyota s'est progressivement développé à partir des années 1950 pour aboutir à un dispositif abouti au cours des années 1970. Il s'agissait de répondre au problème du stock de voitures invendues en pilotant la production par l'aval, ou en d'autres termes, "à la commande". « La production est réalisée juste au bon moment en réponse à une demande d'un client et non pas en avance, par anticipation d'une demande future, et stockée » (Triomphe, 2006, p.185). Comme le rappelle Marcelle Stroobants, « une formule, désormais célèbre, résume les cinq résultats recherchés : "Zéro stock, zéro délai, zéro panne, zéro défaut, zéro papier" » (1993, p.64). Pour cela est mis en place le système de kan-ban, carte d'instructions du nombre de pièces à produire, reçue par chaque poste, qui permet de moduler la production à la demande. En outre, toute l'organisation est gérée vers un maximum de flexibilité pour éviter les temps morts et les temps improductifs, et la production elle-même est pensée pour générer un maximum de gammes différentes – la personnalisation – à partir d'un nombre restreint de produits standardisés et compatibles. Cette modification des modes de production s'accompagne d'une importante modification des formes d'emplois avec la généralisation de la recherche de flexibilité du travail, « en effet, la ges-*

*tion à flux tendus vise à éviter les stocks ou à réduire les encours, mais, surtout, à éviter les excédents de main-d'œuvre » (pp.66-67). Pour cela, trois types de mesures peuvent être mobilisées :*  
→ *Les actions sur le volume de l'effectif ou sur la durée du travail : heures supplémentaires, travail intérimaire, CDD...*  
→ *Les actions sur les rémunérations via les primes aux résultats notamment*  
→ *Les actions sur l'organisation du travail via le développement de la polyvalence.*

Pour Durand, ces évolutions sont, pour une part non négligeable, dues à la généralisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui, tant dans le travail que dans la vie domestique, vient modifier les attentes des personnes et, par là, les modes de consommation. Méda résume ainsi les changements observés : « Depuis les années 1980, de nouveaux modèles productifs se développent, caractérisés par la conjonction d'innovations technologiques, d'innovations organisationnelles et de nouveaux principes d'organisation du travail reposant sur la polyvalence et l'initiative des salariés » (2010, pp.66-67). L'autonomie et la responsabilisation des salariés semblent se développer, mais il s'agit, à chaque fois, d'une autonomie contrôlée, d'une responsabilisation partielle au point qu'aujourd'hui sont remis au goût du jour les concepts de servitude volontaire, si cher à La Boétie, d'implication contrainte (Durand, 2004), ou encore d'enrôlement des subjectivités (Linhart, 1998). La liste est loin d'être exhaustive tant la littérature sociologique et gestionnaire foisonne d'études désacralisant ces nouveaux managements censés rendre le travail plus intéressant, plus créatif et autonome.

Plus récemment, la mondialisation et la financiarisation de l'économie ont également bouleversé en profondeur la structure des firmes et les modes d'organisation du travail. Même si, selon Amartya Sen (2001), la mondialisation n'est pas un phénomène nouveau qui prend ses racines dès l'antiquité ainsi qu'au cœur des grands empires qui ont jalonné l'histoire (empire romain, empire ottoman, empire mongol...) nous ne nous référerons qu'à l'histoire proche, c'est-à-dire depuis la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, cadre historique déjà mobilisé lors de l'étude des formes institutionnelles. Norel définit ainsi le processus de mondialisation comme « constitué d'abord d'une extension géographique de l'espace des productions destinées à l'échange. Il est également structuré par une progression de la régulation marchande et de la transformation des sociétés en fonction des impératifs du marché » (2007, p.47) et précise, dans l'ouvrage dirigé conjointement avec Beaujard et Berger, que la définition de la mondialisation apparaît historiquement située : « Si l'on se focalise sur sa dimension économique, la mondialisation est souvent analysée, non comme une simple mise en connexion des marchés nationaux, mais comme la création d'un véritable marché mondial désegmenté, concernant les biens et services, mais aussi les facteurs de production (terre, travail et capital) et contraignant en retour les économies nationales. La mondialisation est donc beaucoup plus qu'une simple internationalisation des marchés dans la mesure où les espaces économiques nationaux perdent désormais une part de leur pertinence en tant qu'entités économiques représentatives »

(2009, p.14). À partir de cette définition, les auteurs avancent que l'on ne peut identifier que deux phases de mondialisation au sens strict : la phase actuelle, débutée à partir du milieu des années 1980 et une phase s'ouvrant au cours des années 1860 pour se terminer au début de la Première Guerre mondiale (1914-1918). Brasseul affirme également que « le XIXe siècle, siècle bourgeois, siècle libéral par excellence, devient celui d'une concurrence généralisée dans le domaine économique, avec l'extension du nouveau mode de production industrielle capitaliste à travers le monde » (2007, pp.12-13). L'entrée de l'Europe dans le libre-échange en 1860, notamment marquée par la fin du protectionnisme anglais en 1846 (abrogation des Corn Laws), signale le commencement de cette première mondialisation qui se caractérisera par une expansion importante du commerce trans-frontalier. « Les chiffres mesurant l'“ouverture” au commerce et à l'investissement montrent une chute des mouvements internationaux à partir de 1913 ; les niveaux antérieurs à cette date ne seront retrouvés que dans les années quatre-vingt-dix » selon Cooper (2001, p.105).

Les années 1980 marquent en effet un tournant provoqué par un grand nombre de bouleversements géopolitiques et économiques : conversion de la Chine au “socialisme de marché”, désintégration du bloc soviétique, réintégration progressive des pays un temps surendettés de l'Amérique latine et de l'Afrique subsaharienne « en concomitance avec une hégémonie plus marquée du Marché sur l'organisation économique (faible régulation du marché mondial, apparition d'instances régulatrices particulièrement *market-oriented*, pénétration de nos comportements par la “rationalité économique”) » (Beaujard et al., 2009, pp. 15-16). Cependant, Cooper précise que la phase récente concerne davantage une circulation mondiale des capitaux que des personnes. « Le point culminant de la migration de la main-d'œuvre a été le siècle qui a suivi 1815. Aujourd'hui, loin de voir s'ouvrir devant eux un monde sans frontières, les candidats à la migration ne peuvent que constater la grande capacité des États à s'y opposer. La France, par exemple, s'est très brutalement fermée en 1974, alors que, dans le monde prétendument moins globalisé des années cinquante, les Africains des colonies françaises pouvaient entrer librement en France, où ils étaient d'ailleurs fort demandés par les employeurs. En dehors du regroupement familial, l'immigration de travailleurs en France est devenue résiduelle » (2001, pp.105-106).

Au regard de ce rapide historique des phénomènes de mondialisation, caractérisés par une expansion des marchés à une échelle internationale, une question primordiale se pose pour le chercheur en sciences de gestion : comment appréhender la dimension mondiale des firmes ? En d'autres termes, comment, dans une ère de mondialisation importante, conceptualiser la firme et ses limites et ce notamment dans une optique d'étude institutionnaliste ?

Bair (2010) présente trois approches constituant le champ des recherches sur les chaînes globales de valeurs appelées au début chaînes de commodité puis chaînes globales de commodités :



« la tradition des systèmes-monde, proposant une approche macroéconomique et historique longue des chaînes de commodité ; les chaînes globales de commodité (CGC), cadre développé par Gary Gereffi et d'autres sur la base d'un croisement entre sociologie organisationnelle et étude du développement ; les chaînes globales de valeur (CGV), variante la plus récente qui s'inspire de son prédécesseur CGC, mais aussi, dans certains aspects de sa formulation, de la théorie des coûts de transaction et d'autres approches en sociologie des organisations » (Bair, 2010, p.104). Gereffi et Fernandez-Stark considèrent que la méthodologie de l'analyse des chaînes globales de valeurs (CGV) permet, dans l'économie mondialisée actuelle caractérisée par de très complexes interrelations industrielles, de « tracer des modèles de changement de la production globale, de lier des activités géographiquement dispersées et des acteurs d'une seule industrie, et de déterminer les rôles que ceux-ci jouent dans les pays développés et en développement » (2011, p.2). Le modèle d'analyse des CGV se focalise, à l'origine, sur la dynamique commerciale entre les entreprises des différents segments de la chaîne de production à l'échelle mondiale. « L'analyse des CVM [chaînes de valeurs mondiales] souligne le rôle de la création de valeur, la différence de valeur et la prise de valeur dans les activités coordonnées de production, de distribution et de vente au détail » (Barrientos, Gereffi, Rossi, 2011, pp. 349-350).

#### Focus III.3 : L'analyse des CGV

*Gereffi et Fernandez-Stark (2011) conçoivent l'analyse de ces chaînes selon quatre dimensions auxquelles vient s'ajouter un cinquième élément décrivant la dynamique de ces CGV :*

*1/ **La structure entrants-sortants** : qui décrit le processus de transformation des produits et des services de la conception initiale à la prise en main par le consommateur. Définir cette structure permet de repérer les flux de biens et de services en circulation au sein de la CGV et de déterminer la contribution à la création de valeur pour chaque élément de la chaîne. Il s'agit d'identifier les caractéristiques et les dynamiques de chaque segment.*

*2/ **La configuration géographique** : il s'agit en premier lieu d'identifier les entreprises leaders de chaque segment de la chaîne de valeur et leur inscription géographique. Cela nous permet d'analyser les spécialisations nationales ou régionales et de leurs évolutions dans la chaîne de production.*

*3/ **La structure de gouvernance** : qui décrit le processus par lequel certains acteurs de la chaîne exercent un contrôle sur d'autres participants et la manière dont ces "firmes pilotes" (lead firms, ou chain drivers) s'approprient ou distribuent la valeur créée le long de la chaîne. Cinq types de structure de gouvernance ont été identifiés dans la littérature des CGV :*

*– La gouvernance de marché pour les transactions les plus simples : le mécanisme central de gouvernance est alors le prix.*

*– La gouvernance modulaire pour les transactions complexes mais facilement codifiables : « les liens (ou relations) sont plus substantiels que dans le cas du simple marché, à cause du volume important d'informations circulant au long du lien inter-firme » (2011, p.9).*

*– La gouvernance relationnelle que l'on rencontre lorsque les acheteurs et les fournisseurs sont liés par des informations complexes qui ne se transmettent ni ne s'apprennent facilement. Les interactions fréquentes et les partages de savoirs rendent la relation plus difficile à construire et le coût du changement de producteur plus important.*

*– La structure de gouvernance captive où les petits fournisseurs sont fortement dépendants d'un ou de quelques acheteurs.*

– La gouvernance hiérarchique décrit les chaînes intégrées verticalement où l'entreprise pilote développe et fabrique elle-même ses produits.

Ces cinq types de structures de gouvernance se distinguent selon trois variables : le niveau de complexité des informations échangées entre les acteurs de la chaîne, la capacité de codification des informations nécessaires à la production et le niveau de compétence des fournisseurs.

4/ **Le contexte institutionnel** : « qui décrit les “règles du jeu” s’appliquant à l’organisation et au fonctionnement des chaînes. » (Bair, 2010, p.106).

5/ **Le progrès économique (Upgrading)** : « Il y a progrès lorsque les activités de production ont une plus grande valeur ajoutée et utilisent plus de technologie, de connaissances et de compétences, ainsi que lorsqu’il y a une augmentation des bénéfices ou des profits provenant de la participation aux réseaux de production mondiaux » (Barrientos et al., 2011, p. 352). Les auteurs distinguent quatre types de progrès économiques : les progrès dans le procédé de fabrication, dans le produit, le progrès fonctionnel (modification de la composition des activités des firmes) et le progrès de la chaîne (c’est-à-dire “la montée vers une production aux technologies avancées”).

Cette approche permet de comprendre l’importance des bouleversements de l’organisation de la production et des marchés mondiaux. La possibilité de “cartographie” des chaînes globales de valeurs paraît ainsi particulièrement intéressante pour appréhender la dimension mondiale des distributeurs. Les entreprises de la grande distribution peuvent ainsi revêtir le statut de firme pilote et guider l’ensemble de la CGV selon l’appréhension qu’elles ont de leurs marchés ou, au contraire, se contenter de distribuer des produits mis au point à l’autre bout du monde dans l’objectif de satisfaire un consommateur “mondial”. Dans tous les cas, pour le consommateur, le magasin devient la vitrine d’un système économique mondialisé où la production se réalise souvent très loin du lieu de vente et de consommation et où la valeur se disperse tout au long d’une chaîne devenue invisible.

Après avoir très succinctement esquissé les axes historiques d’évolutions du travail et de son organisation, nous allons maintenant explorer l’évolution des modes de consommation, car, comme cela a déjà été évoqué à plusieurs reprises, ils sont tant responsables que nécessaires aux évolutions des modes de production.

### III.2.2.2/ L’évolution des modes de consommation

Léon Salto (2007), dans son rapport *Consommation, commerce et mutation de la société* remis au conseil économique et social, avance que le secteur de la distribution est plus que la courroie de transmission entre le producteur et le client : « Il est source d’informations précieuses sur le comportement du consommateur dans ses différentes dimensions. Il est prescripteur à la fois pour son amont et pour son aval » (Salto, 2005, p.I-5). Le secteur du commerce au travers de ses évolutions, devient ainsi, selon l’auteur, l’emblème des évolutions sociales transmises via la figure du consommateur, dont les choix et les attentes sont le reflet des évolutions profondes de la société. Nous pourrions énoncer sans danger que, dans un mouvement de cogénération, les consommateurs influencent, autant qu’ils sont influencés par, la Grande Distribution. Philippe Moati, lui, considère que, « intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs, le commerce a toujours été affecté

par les changements structurels intervenus dans les sphères de la production et de la consommation. C'est ainsi, comme nous l'avons vu, que la grande distribution est née de la diffusion du modèle fordien d'organisation du système économique et social, dont elle constitue un élément caractéristique » (2001, pp.83-84). C'est en ce sens que nous étudierons l'influence de la consommation sur les structures et les modes d'action de la Grande Distribution. C'est en ce sens que nous concevons la consommation comme une institution sociale, car, à l'instar de Touraine, nous pouvons l'envisager comme « un des points cardinaux de la modernité rationaliste éclatée » (1992, p.175). Dans cette optique, l'auteur distingue la consommation de masse de celle traditionnelle selon trois axes : « à la reproduction physique et culturelle succède la formation de nouvelles communautés ou tribus ; à la hiérarchisation sociale des consommations se substitue la naissance du *prosommateur* (*prosumer*), selon le mot de Toffler, c'est-à-dire du consommateur qui est en même temps la finalité de l'entreprise de production [...] ; enfin, l'appel à la haute culture se transforme en défense et affirmation de la personnalité individuelle » (p.187).

C'est ce qui donne toute son importance à la consommation dans l'analyse de la fin de la modernité avancée par Touraine : au travers de la figure du consommateur, l'acteur se détache du système, car la société de consommation se caractérise, selon lui, par une remise en cause de l'échelle des places sociales structurant la société moderne. « Brusquement, cette armature sociale et économique des conduites se décompose et l'acteur se situe par rapport à lui-même et à des messages émis par un vaste public ou par son appartenance à des groupes restreints primaires » (p.187). Les mutations de la consommation apparaissent ainsi au cœur des évolutions sociales, à la fois comme génératrices et révélatrices de celles-ci.

Avant d'explorer plus avant les modifications actuelles de la consommation, l'étude de l'histoire de ce champ relativement récent permet de fixer de grands repères afin de s'orienter au milieu des multiples interactions historiques. L'évolution de la consommation a été rapide et complexe. La consommation, telle que nous l'entendons aujourd'hui, est issue d'une rupture s'étant produite en Europe vers 1750. Avant cette date, les historiens notent l'existence de « formes complexes d'auto-consommation et de commerce depuis l'antiquité, le Moyen-Âge et la renaissance » (Chessel, 2012, p.4), mais qui se démarquent fortement de ce qui fût appelé la « révolution de la consommation ». En effet, on observe à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle une augmentation importante du nombre de biens achetés et, en parallèle, une croissance du nombre de personnes à même de les consommer. Sur la base d'une consommation binaire, partagée entre la prodigalité aristocratique et l'impératif de survie du reste de la population, trois grandes transformations vont intervenir à cette époque pour modifier le paysage de la consommation en France et en Europe :

- une plus grande richesse de l'ensemble de la société, une offre de produits plus importante et un nombre de consommateurs accru : « Le passage de fortes productions et consommations domestiques à un développement du travail salarié, notamment des femmes et des enfants, va de pair avec un recours croissant au marché pour acheter ce que l'on n'a plus le temps de produire » (p.13).
- La légitimation de la demande intérieure et des consommations de luxe sous l'influence d'une nouvelle pensée économique mercantiliste et libérale venue d'Angleterre.
- Enfin, comme nous en avons déjà parlé, les méthodes de productions et, par la suite, de commercialisation se modernisent fortement pour aboutir à un élargissement du marché.

Ces évolutions s'approfondissent tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle au cours duquel émerge une nouvelle culture de la consommation propre à la bourgeoisie. Les grands magasins sont le symptôme le plus flagrant de ces changements : ils symbolisent la naissance de la publicité, de la flânerie, de l'attrait pour les nouveautés. « Même si elle continue partiellement de singer la noblesse, la bourgeoisie n'en impose pas moins de nouvelles normes de consommation, plus attentives au confort » (Chessel, 2012, p.18) tandis qu'existe encore une consommation de subsistance propre aux paysans et ouvriers. Il faudra attendre les années 1880-1900 pour voir apparaître les prémices d'une démocratisation de la consommation – toujours faible, pour autant, et encore loin d'une véritable massification – grâce à l'augmentation des salaires ouvriers et à la création de lieux dédiés aux caractéristiques de consommations des classes “laborieuses” : les coopératives et certains grands magasins spécialisés. « Ainsi, si l'on ne peut parler de consommation de masse à Paris en 1900, car la grande majorité des consommateurs n'achètent pas les nouveaux produits mis en scène, on peut néanmoins affirmer qu'une nouvelle culture de consommation – un ensemble de produits, d'images et de pratiques sociales – se diffuse dans la ville » (p.22).

*Focus III.4 : La genèse de la figure du consommateur selon Louis Pinto (1990)*

*Pinto explore la genèse historique de la figure sociale du consommateur "caractérisée essentiellement par l'élaboration plus ou moins rationnelle de choix" au travers de deux séries de facteurs :*

*1. le développement du marché des biens de consommation : accroissement du nombre et des pratiques d'individus en situation de consommer et légitimation de la dimension économique (et masculine) de la consommation domestique face à la figure traditionnelle de la ménagère.*

*2. « le développement d'un marché des biens d'information sur les produits au service d'une vision pacifiée des rapports sociaux, le consommateur étant appelé à faire valoir ses droits face au monde fondamentalement conflictuel de la “production”, jusqu'alors en position hégémonique » (1990, p.179) par l'action d'une presse spécialisée, de représentants d'associations et de hauts fonctionnaires.*

*Ainsi, pour Louis Pinto, l'apparition de la figure du consommateur ne résulte pas seulement d'un ensemble de transformations d'ordre économique, mais bien plus d'une modification de la sphère de la gestion domestique avec la remise en cause de la figure de la ménagère et la légitimation des choix – et donc de la dimension économique – sur l'achat des produits domestiques. L'autonomie donnée à la dimension économique de celui-ci se décèle au travers de deux facteurs importants : la*

*suppression de la dimension éthique du travail ménager et celle de la distinction entre les rôles féminins et masculins. De plus, « l'autonomisation des dimensions économiques, qu'atteste la figure du "consommateur", a pour corrélat éthique le principe de souveraineté individuelle que l'on peut imputer, en grande partie, au processus croissant de scolarisation : la gestion des affaires domestiques et la répartition des rôles qu'elle impliquait en ont été sensiblement affectées » (pp.183-184).*

*La figure du consommateur s'est également constituée en rapport avec des idéologies en cours à la période de sa genèse, et notamment par l'opposition consommateur/producteur qui s'est progressivement centralisée sous l'influence de l'humanisme économique, selon lequel la société de consommateurs est considérée comme une troisième voie alternative entre marxisme et capitalisme, et du discours "consumentariste" car « l'apparition d'une presse spécialisée [...] a eu un effet décisif de structuration de l'espace public en permettant d'autonomiser la figure du consommateur par rapport aux différents univers sociaux auxquels elle était jusqu'alors associée » (p.194).*

La consommation de masse, en France, débute vers 1900 pour achever de dominer le paysage de la consommation des ménages à la fin de la reconstruction des années 1950. C'est une évolution générale de la société que Chessel résume ainsi : « l'élargissement du nombre des consommateurs, qui commencent à être segmentés, va en effet de pair avec l'apparition de nouveaux produits, fabriqués en série, et de nouveaux services » (2012, p.23). La crise économique de la fin des années 20 et l'ouverture des magasins à prix unique qui l'accompagne, font évoluer les pratiques d'achat et de consommation tandis que les guerres et rationnements modifient profondément les produits consommés. « Enfin, la reconstruction est une période encore difficile pour les consommateurs. Ce n'est qu'au milieu des années 1950 que l'on peut considérer que les pratiques de consommation ne sont plus marquées par les restrictions et les manques » (p.29). Durant la période 1955-1975, la société française entre réellement dans la consommation de masse. La consommation devient un enjeu politique, dans le contexte de guerre froide, entre détracteurs et défenseurs de la société de consommation à l'américaine. En effet, ce modèle est porté par les États-Unis qui « tentent de démontrer qu'il existe un lien fort entre consommation de masse et démocratie » (p.29). Ce modèle se répand sous la férule des promoteurs de la productivité comme Jean Fourastié et se ressent au travers de nouvelles pratiques de consommation à l'image de la célébration de Noël à partir des années 50 (Lévi-Strauss, 1952). Dans le même temps, les communistes prennent Coca-Cola pour cible en l'érigant en véritable symbole de l'impérialisme américain.

Toujours est-il qu'au cours de cette période, l'équipement des ménages français progresse à toute vitesse : « le taux de pénétration des machines à laver passe de 8 % à 69 %, celui des réfrigérateurs de 7 % à 88 % et celui des télévisions de 1 % à 83 % » (Chessel, 2012, p.32). Les volumes et la structure de la consommation changent également fortement : en moyenne 3,2 % par an de dépenses de consommation en plus entre 1960 et 2008 et la part de l'alimentation et de l'habillement ne cesse de se réduire au profit du logement, des transports, et, peut-être encore plus symptomatiquement comme nous le verrons ensuite, de la santé, de la communication et des loisirs. Ainsi

l'offre de services devient de plus en plus importante. « Les services qui représentaient 30 % des dépenses de consommation en 1960 dépassent 50 % depuis le milieu des années 2000 [INSEE, 2009] » (p.35). Enfin les possibilités de crédits et le recours à ceux-ci sont considérablement facilités, modification s'accompagnant d'une nouvelle légitimation du crédit, qui commence à être considéré comme une forme d'épargne.

C'est l'avènement de la société de consommation, objet de nombreux débats entre courants idéologiques et politiques. Deux conceptions s'opposent :

- celle pour qui la consommation de masse participe à l'éradication de la pauvreté pendant les trente glorieuses « intégrant les classes populaires à la société par le biais de la “moyennisation” [...] et par l'aspiration par le haut » (p.38). Dans cette vision, les luttes de classes sont invisibles et sont remplacées par la nouvelle division en segments de marché (âge, religion, genre...) issue du marketing.
- Celle de nombreux courants critiques cités par Chessel (2012) qui luttent contre la première vision :
  - L'existence de barrières entre les élites et les classes moyennes que sont les grandes écoles, des syndicats propres, et des espaces de loisirs réservés.
  - La persistance de différence de classes, selon Bourdieu par exemple, qui stipule que « les ouvriers, même riches, continuent à avoir des pratiques de consommations particulières qui les différencient des autres groupes sociaux [Bourdieu, 1979] » (p.38).
  - Après 1968, de nouvelles critiques de la consommation apparaissent, portées par certains sociologues (Barthes, Lefebvre, ou Baudrillard, cf. Focus III.5) ou militants situationnistes (Debord), pour critiquer « l'importance trop grande donnée aux biens, l'endormissement de la classe ouvrière dans le confort moderne ou le besoin de distinction via la consommation » (p.39).
  - Depuis les années 70, la critique écologique s'est fortement penchée sur la société de consommation et ses dérives en dénonçant, par exemple, les montagnes de déchets générées inutilement, l'épuisement des ressources naturelles...

*Focus III.5 : La société de consommation selon Jean Baudrillard, morceaux choisis*

« Il faut poser clairement dès le début que la consommation est un mode actif de relation (non seulement aux objets, mais à la collectivité et au monde), un mode d'activité systématique et de réponse globale sur lequel se fonde tout notre système culturel » (Baudrillard, 1970, p.13). Pour Baudrillard, la consommation relève non pas d'une fonction de jouissance (individuelle) mais plutôt d'une fonction de production (donc collective) : « la consommation est un système qui assure l'ordonnance des signes et l'intégration du groupe : elle est donc à la fois une morale (un système de valeurs idéologiques) et un système de communication, une structure d'échange » (p.109).

*C'est par une évolution de la place du magasin dans nos sociétés et de la façon dont il tend à rendre compte de la place sociale des objets que la société devient réellement une société de consommation. « Nous sommes au point où la "consommation" saisit toute la vie, où toutes les activités s'enchaînent sur le même mode combinatoire, où le chenal des satisfactions est tracé d'avance, heure par heure, où l'"environnement" est total, totalement climatisé, aménagé, culturalisé » (p.23). Selon Baudrillard, la vie entière est devenue un supermarché et le sujet subit sans cesse des injonctions à n'être qu'un consommateur. « Si le grand magasin donne le spectacle forain de la marchandise, le drugstore, lui, offre le récital subtil de la consommation, dont tout "l'art", précisément, consiste à jouer sur l'ambiguïté du signe dans les objets, et à sublimer leur statut d'utilité et de marchandise en un jeu d'"ambiance" : néo-culture généralisée, où il n'y a plus de différence entre une épicerie fine et une galerie de peinture, entre Play-Boy et un Traité de Paléontologie » (p.22).*

Depuis la fin des années 60, et surtout depuis le premier choc pétrolier de 1973, on assiste à de multiples manifestations de l'épuisement de ce que Moati appelle "le modèle de consommation fordien" qui peuvent se résumer en un « développement d'une consommation plus immatérielle, prenant davantage en compte l'individualité de chaque consommateur » (2001, p.84). La consommation immatérielle repose sur l'augmentation de la consommation de services, déjà constatée par Chessel, le développement des bouquets<sup>1</sup> et le poids croissant de la consommation symbolique. Moati explique l'avènement de ces évolutions par :

- *La saturation progressive des besoins de base* : dès la fin des années 70 et tout au long des années 80, la progression des taux d'équipements en produits de grande consommation ralentit : la nouvelle demande correspond à un renouvellement au potentiel de croissance bien inférieur à celui de celle initiale d'équipement, véritable moteur du modèle fordien de consommation. Cependant, la diffusion très rapide des nouveaux équipements liée aux TIC dans les années 80 et 90 a démenti l'idée d'une saturation complète des besoins.
- *Vers la personnalisation de la consommation* : « Si les consommateurs peuvent s'accorder assez facilement sur la valeur fonctionnelle d'un produit [...], la demande d'immatériel est éminemment subjective, car les besoins supérieurs, d'autonomie, d'expression de soi... ont un contenu variable d'un individu à l'autre » (Moati, 2001, p.95). C'est au cours des années 70 et 80 que commencent à se développer réellement les premières tentatives d'individualisation via la recherche de segmentations des marchés. On parle de plus en plus d'une consommation de masse personnalisée.
- *Un consommateur de plus en plus éduqué* : La capacité des consommateurs à évaluer et à comparer, à recueillir et à interpréter l'information s'est ainsi fortement accentuée, compliquant d'autant la tâche des distributeurs. Les consommateurs ont également acquis une bonne connaissance du fonctionnement de la société de consommation et « cette familiarisation avec les dispositifs essentiels de cette société, couplée à l'élévation du niveau d'instruc-

---

1 « l'offre de "bouquets" consiste à construire une offre en réunissant l'ensemble des biens (et, éventuellement, des services) nécessaires au traitement global de besoins particuliers des clients ciblés. » (Moati et al., 2006, p.25).

tion, facilite la définition par les consommateurs de stratégies d'achat élaborées et tend à amoindrir l'efficacité de certaines recettes marketing «à grosse ficelle» » (p.100).

- *La versatilité accrue de la demande* : c'est-à-dire la propension accrue de la demande des consommateurs à connaître des variations d'ampleur importante. Soumises à ce phénomène, « les entreprises de la Grande Distribution ont dû engager des mutations organisationnelles en vue d'atteindre davantage de flexibilité et de réactivité » (p.106).

Le modèle de consommation contemporain a donc fortement évolué par rapport à celui en cours au moment de la création du secteur de la grande distribution : à partir d'un modèle basé sur une consommation de biens d'équipement standardisés et fonctionnels, nous assistons à l'émergence d'un modèle basé sur une demande de biens et de services individualisés à fort contenu immatériel et symbolique. Daumas le constate également lorsqu'il étudie l'évolution des formes de distribution selon la dynamique de la consommation « en cherchant à comprendre comment, dans leurs configurations successives, les grandes surfaces sont le résultat d'un processus d'innovation commerciale complexe qui, entre contraintes et opportunités, s'efforce d'apporter une réponse adaptée et cohérente aux transformations des comportements des consommateurs, voire de les anticiper » (2006, p.57). En s'inspirant de Ducrocq (2002), il repère ainsi trois phases qui structurent l'histoire de la grande distribution : « une phase pionnière qui, au moment où la consommation de masse prend son essor, voit se cristalliser le modèle de l'hypermarché comme aboutissement de la révolution commerciale des Trente Glorieuses ; une phase d'élargissement des bases de la croissance extensive qui s'affirme lorsque la croissance de la consommation se ralentit ; et, enfin, une phase d'adaptation aux exigences contradictoires d'une clientèle demandeuse à la fois d'un meilleur service commercial et de prix bas, alors même que la grande distribution généraliste est concurrencée par des formats qui y répondent avec plus d'efficacité » (pp.57-58).

Pour parler de l'évolution de la consommation dans nos sociétés occidentales, Gilles Lipovetsky (2003) n'hésite pas à parler de société d'hyperconsommation, comme hypothèse de l'entrée de la consommation de masse dans une nouvelle phase de son histoire. Pour en arriver là, il commence par réétudier l'histoire de la consommation selon une optique plus évolutionniste structurée autour de trois grands moments :

1. *Phase I (1880-1950) : l'ère de la consommation de masse inachevée* : ère au cours de laquelle la nouvelle consommation, tout en restant bourgeoise et en excluant de grands pans de la population, a permis, par la triple invention de la marque, du packaging et de la publicité, de créer le consommateur des temps modernes et a favorisé l'apparition d'une démocratisation du désir en contribuant à former une consommation-séduction, une consomma-



tion-distraktion légitimée par les pratiques émergentes de lèche-vitrines et de *shopping* devenues des passe-temps pour les classes moyennes.

2. *Phase II (1950-1980) : la société de consommation de masse* : La phase II peut être considérée comme l'aboutissement de la phase I, son perfectionnement en quelque sorte. « En accomplissant le “miracle de la consommation”, la phase II a fait apparaître un pouvoir d'achat discrétionnaire dans des couches sociales de plus en plus larges [...], elle a diffusé le crédit et permis au plus grand nombre de se dégager de l'urgence du besoin strict » (2003, p.77). C'est le début d'une société du loisir offerte par la consommation, où celle-ci se fait plus individualisée, plus psychologisée, selon Lipovetsky. « La phase II est en même temps celle qui a érigé l'hédonisme en finalité légitime de masse, qui a transformé l'ambiance ou le style de la consommation en l'enveloppant d'un halo de légèreté et de ludisme, de jeunesse et d'érotisme » (p.79). Les stratégies de segmentations des marchés apparaissent pour accompagner ce mouvement, faisant ainsi de cette phase une étape hybride alliant production standardisée et “fonctionnement-mode différencié”.
3. *Phase III (1980-...): la société d'hyperconsommation* : Pour Lipovetsky, nous sommes entrés dans la phase III de la marchandisation moderne des besoins : l'hyperconsommation « orchestrée par une logique désinstitutionnalisée, subjective, émotionnelle » (p.79). En d'autres termes, la consommation est davantage marquée par l'individualisme en ce que l'individu désire consommer pour lui, plus que pour les autres, qu'il cherche ainsi à accentuer son indépendance, qu'il est en quête d'une expérience, de sensations, d'une meilleure qualité de vie. « La phase III est le moment où la valeur distractive l'emporte sur la valeur honorifique, la conservation de soi sur la comparaison provocante, le mieux-être sur l'étalement des signes ostensibles » (p.80). Il faut ainsi que l'individu, plus que d'assurer une distinction de soi, soit “satisfait de soi” selon l'expression de Veblen, aspirant ainsi à ce qu'il y a de plus beau et de meilleur, quel que soit son niveau social, démontrant ainsi la diffusion générale des idéaux démocratiques<sup>1</sup>. « En phase III, la consommation fonctionne comme levier de “puissance plus”, vecteur d'appropriation personnelle du quotidien : non plus théâtre de signes distinctifs, mais technologie d'autonomisation des individus vis-à-vis des contraintes de groupe et des multiples contraintes naturelles » (p.83). C'est aussi une manière (individuelle) de répondre à l'insécurité du monde libéral, à “l'excès des possibles” et au poids de la responsabilité individuelle accrue par le basculement de toute une frange de la consommation dans la catégorie des loisirs, dans la recherche “d'insouciance futile”.

---

1 Ce raisonnement s'applique parfaitement à ce que nous avons pu voir, par exemple, ces dernières années, lors des “sorties” très médiatiques des différents iPhone conçus par Apple, appareils terriblement onéreux et pourtant répandus dans toutes les couches sociales.

« Nous voici à l'âge de la consommation en réseaux, décoordonnée et balkanisée, décentrée et éparpillée en néo-clans regroupés autour de goûts et d'intérêts spécifiques, de modes de vie, de modes musicales, vestimentaires ou sportives » (p.91), c'est l'âge des "turbo-consommateurs".

*Focus III.6 : La société d'hyperconsommation et la consommation-monde*

*Pour Lipovetsky, la société d'hyperconsommation se cristallise dans une forme de consommation-monde, car « La phase III peut être comprise comme le moment où la commercialisation des modes de vie ne rencontre plus de résistances culturelles et idéologiques structurelles, où tout ce qui pouvait subsister d'opposition a cédé devant elle » (pp.92-93). En d'autres termes, il signifie par là que l'idéologie consumériste a conquis l'ensemble des échanges, qu'ils soient marchands ou non-marchands. « Ce sont toutes les grandes institutions sociales qui se trouvent reformatées, "revues et corrigées" par le turbo-consumérisme » (p.95), que ce soient le couple, le rapport au politique ou le syndicalisme selon les exemples développés par l'auteur. Partout s'imposent le calcul individualiste, l'instrumentalisation des institutions et le principe du libre-service. « Qu'est-ce à dire, sinon que le marché est devenu, bien au-delà des transactions économiques, le modèle et l'imaginaire régissant l'ensemble des rapports sociaux, sinon encore que le consommateur se présente comme la figure prédominante du sujet social » (p.95).*

L'approche développée par Lipovetsky a l'avantage premier de se focaliser sur les liens inséparables entre consommation, structure de la société et, pour rejoindre notre analyse théorique, paradigmes sociaux. Car, que décrit l'auteur en dehors de la généralisation et la lente propagation d'un nouveau paradigme dominant : le paradigme du couple indissociable marchandisation / consommation. Celui-ci, à partir du moment où il se propage et se constitue en véritable institution sociale pesant sur les normes de consommation, influe par conséquent sur le paradigme professionnel de la distribution qui, par définition, se doit de répondre aux attentes des consommateurs dans le but de rentabiliser et perpétuer l'activité.

Nous avons donc exploré succinctement les structures historiques des évolutions de la production, du travail et de son organisation, et de la consommation envisagée comme une institution sociale. Un des grands oublis dans cette étude est le rôle joué par l'État, acteur pourtant majeur des structures sociales de l'économie d'un pays.

III.2.2.3/ L'évolution des modes d'intervention étatique

Dans le but de comprendre comment les modes d'interventions étatiques s'apparentent à une influence institutionnelle qui jouera sur la structure et les actions du secteur de la grande distribution, nous devons préalablement définir ce que l'on entend par État selon deux axes de questionnement : quel périmètre donner à l'État, ou en d'autres termes comment théoriser l'action de l'État sur l'économie ? Puis, dans une perspective historique, quelles grandes transformations ont modifié les modes d'interventions de l'État sur la période qui nous intéresse ? La partie suivante s'appuiera

principalement sur les travaux des tenants de la théorie de la régulation, la relation État-économie relevant de leur objet d'étude.

Ainsi, pour Delorme, « l'État est à la fois forme institutionnelle et autre chose, précisément : “autres choses” » (2002, p.181). C'est ce qu'il se propose d'étudier en se penchant sur les modes de relation entre l'État et l'économie (MREE) : « la notion de MREE exprime la présence réciproque de l'État et de l'économie l'un dans l'autre ; l'État en l'économie et l'économie dans l'État » (p.183). L'auteur décompose le MREE en plusieurs dimensions de la place et du rôle de l'État en économie. Il définit ainsi quatre places de l'État selon quatre niveaux :

1. « le premier niveau est celui de l'État comme principe sociétal dans la différenciation forgée au cours de l'histoire entre l'État et la société civile » (p.184),
2. le second est celui des règles du jeu, c'est le niveau du cadre commun et des cinq formes institutionnelles,
3. le troisième regroupe les formes d'action et d'interaction : marchés, hiérarchies, associations, alliances et réseaux divers. « L'État apparaît au sein des hiérarchies, comme hiérarchie publique, à côté des hiérarchies privées que sont les entreprises. Il apparaît aussi dans les relations avec les autres formes d'interactions » (p.184).
4. Enfin, le quatrième niveau se cristallise dans l'État comme acteur.

Afin de compléter cette quadruple distinction, Delorme distingue trois rôles propres à l'État qui correspondent à trois logiques d'action : la coordination ; la légitimation (selon deux significations : « en premier lieu, la légitimation caractérise la mesure dans laquelle une situation est rendue juste ou acceptable[...]En un deuxième sens, plus large, la légitimation se réfère à la création d'un ensemble de normes et de valeurs qui elles-mêmes influencent la représentation de la réalité dont disposent les acteurs » (p.185) ; enfin, le pouvoir de contrainte lié à la souveraineté.

Le MREE peut être défini comme le croisement de la place et du rôle de l'État dans une société ou, pour le dire autrement, des niveaux et des logiques d'actions étatiques. À l'issue de ce travail de définition, l'auteur énonce que « ce sont une espèce d'ubiquité et une nature multiple de l'État qui s'imposent et dont la théorisation doit rendre compte. Il s'agit bien en ce sens d'une catégorie complexe qui invite à percevoir l'économie de marché plus comme un composé que sous l'allure État-marché » (p.187).

Plus précisément, André (2002) entend la notion d'État-providence selon trois acceptions différentes, de la plus à la moins restreinte : lorsqu'il assure la protection sociale d'individus et de groupes (par exemple les mécanismes de sécurité sociale et d'aide sociale selon les pays), l'ensemble des interventions publiques visant les individus et les groupes (politiques de l'éducation, de l'emploi, des relations industrielles, du logement), « Enfin, selon une conception extrême, les no-

tions d'État-providence et d'État interventionniste de type keynésien sont confondues » (André, 2002, p.144). L'analyse historique des interventions publiques en France permet de conclure à la succession de deux configurations caractérisées de la relation entre l'État et l'économie depuis le début du XIX<sup>e</sup> siècle :

1. « La première se développe sur le socle des règles issues de la Révolution et durera jusqu'à la Première Guerre mondiale » (p.145) : l'État y est "circonscrit" et l'économie est envisagée comme un espace autonome.
2. « La Seconde Guerre mondiale marque le passage à un État "inséré" à la sphère économique, caractérisé en France par une véritable responsabilisation du fait de deux innovations majeures, l'institutionnalisation du salaire indirect et la conception d'une coordination entre gestion monétaire et politique économique d'ensemble sous l'égide des autorités publiques » (p.145).

André explique que chaque configuration de l'action étatique donne lieu, pour se perpétuer, à une nouvelle forme de "compromis institutionnalisés" : « Les CI résultent d'une situation de tensions et de conflits entre groupes socio-économiques pendant une période longue, à l'issue de laquelle une forme d'organisation est mise en place, créant des règles, des droits et des obligations pour les parties prenantes » (pp.145-146). C'est notamment dans la mise en place de ces CI, qu'ils soient le fruit d'un conflit ou d'une négociation, que nous pouvons distinguer l'effet de structuration des modes d'interventions de l'État sur l'économie. Chaque mutation des modes d'interventions de l'État implique la nécessité de redéfinir un nouveau compromis qui, pour se stabiliser, s'institutionnalisera par l'accord donné par les différents acteurs sur un ensemble de règles et de conventions acceptables.

Ainsi, d'une configuration à État minimal, dans laquelle l'économie était largement distincte et autonome, la configuration d'État-providence a été construite à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par le législateur en posant les premières bases des assurances sociales, l'organisation et le contrôle centralisé de l'enseignement, la législation du travail des ouvriers, et des encouragements au logement. « Les interventions publiques trouvent alors largement leur origine dans les tensions liées à deux ordres de facteurs, ceux que l'on peut rattacher à la question de l'État-nation et ceux résultant de l'industrialisation et du développement du salariat » (André, 2002, p.146). Ces mesures participent ainsi à la constitution d'un compromis institutionnalisé particulier, car il fallait, à la fin du XIX<sup>e</sup> en France, légitimer la III<sup>e</sup> République. La rupture de la Seconde Guerre mondiale prend corps dans ce qu'André appelle le passage à une nouvelle configuration d'État inséré. Billaudot (2008), de son côté, parle de l'État Social comme de l'« ensemble de quatre composantes de la forme d'État qui émerge de la grande transformation de l'entre-deux-guerres » : la protection sociale, les régulations

du marché du travail, les services publics et les politiques macroéconomiques de soutien de l'activité et de l'emploi.

Alain Desrosières (2003), dans son article *historiciser l'action publique*, en cherchant à étudier l'évolution des statistiques en fonction de l'évolution de la relation entre État et marché, présente cinq configurations d'État qui décrivent cinq façons de penser son rôle dans la direction de l'économie. Pour lui, ces cinq configurations ne sont pas successives historiquement ni exclusives. On les retrouve bien souvent mélangées dans un pot-pourri d'actions diverses relevant chacune d'une ou plusieurs logiques d'actions. Malgré tout, Desrosières propose une datation qui correspond à l'apparition de chaque logique, la nouvelle venant compléter la précédente pour parfaire les modes d'interventions étatiques (et donc une nouvelle forme de compromis institutionnalisé). Reprenons chaque configuration :

1. *L'État ingénieur : la production et les hommes (depuis le XVII<sup>e</sup> siècle)* : « Cette configuration a une longue histoire. l'État se substitue directement, pour des raisons variées, à l'initiative privée » (Desrosières, 2003, p.2) en intervenant directement dans l'économie selon diverses formes comme le mercantilisme ou le colbertisme. Il peut ainsi prendre en charge la formation des ingénieurs qui seront responsables d'une large part de l'économie, la production via les manufactures d'État... Cette configuration a notamment été observée en cas de guerres (les deux guerres mondiales, la guerre froide...).
2. *L'État libéral : le commerce et les prix (depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle)* : configuration dans laquelle l'intervention étatique est réduite au minimum. L'équilibre social est atteint par l'équilibre des forces du marché et ne nécessite pas l'intervention d'une instance centrale.
3. *L'État providence : le travail salarié et sa protection (depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle)* : cette troisième configuration cherche à protéger les travailleurs salariés des conséquences de l'extension de la logique marchande au travail lui-même.
4. *L'état keynésien : la demande globale et ses composantes (depuis les années 1940)* : La crise des années 1930 a eu pour conséquence que l'idée d'une régulation centralisée de l'équilibre macroéconomique entre une offre globale et une demande globale, portant sur l'ensemble des biens et des services par l'État "a non seulement été formulée en théorie (par Keynes en 1936), mais qu'elle a été rapidement rendue opératoire".
5. *L'État néo-libéral : polycentrisme et incitations (depuis les années 1990)* : « Les formes d'État décrites ci-dessus avaient en commun d'être dotées d'un centre, y compris dans le cas de l'État libéral [...]. L'État néo-libéral est pensé au contraire comme un ensemble de pôles administratifs ou territoriaux différents, dont les relations sont négociées, contractuelles, réglées par le droit » (p.9). Les relations entre ces pôles sont fondées sur les notions de subsi-

diarité, d'action procédurale, de négociation et de réseau et l'action publique repose davantage sur des incitations (fiscales notamment) que sur des règlements.

Billaudot (2008) présente une définition d'un État social en lien avec une vision renouvelée de la structure institutionnelle de base de la société moderne, puis conclut à la présence de deux grandes transformations de l'État social dans l'histoire. La première transformation, déjà évoquée plus haut, est le passage d'un État social minimal à l'État social keynésien, ou fordiste en réponse à la question sociale de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle portant sur la prolétarisation croissante de la société qui menace sa stabilité. La deuxième grande transformation s'est engagée à la fin du XX<sup>e</sup> et au début du XXI<sup>e</sup> siècle, sans être achevée aujourd'hui. Pour lui, l'irruption de la question écologique appelle à la constitution d'une autre forme d'État social, d'une autre modernité. Cependant, la question écologique a la particularité de se poser à l'échelle mondiale, conformément aux désordres écologiques les plus inquiétants (réchauffement climatique...). Il s'agit ainsi d'une véritable crise de la modernité occidentale qui se présente sous deux aspects : « Le premier est relatif au niveau spatial auquel se pose la question : comme ce niveau est le niveau mondial, la réponse ne peut être que mondiale ; elle ne peut être trouvée dans le cadre de la modernité occidentale qui circonscrit le "nous" citoyen à la nation. Le second concerne les valeurs qui servent de référence dans les jugements portés sur les tenants et les aboutissants du modèle de développement incriminé » (Billaudot, 2008, p.20). Cette crise est ainsi la crise des valeurs qui ont justifié la modernité occidentale (liberté, efficacité technique et collectif selon l'auteur), le paradigme social dominant que nous avons défini au premier chapitre, et « appelle la refondation de nouveaux sens, des sens qui ne les réduisent plus à des valeurs sociales, mais les ouvrent aussi à être des valeurs éthiques » (p.20).

Nous reviendrons sur la question écologique formulée par Billaudot, mais la présentation de ces points de vue théorique permet de mieux appréhender les liens structurants qui existent entre l'action de l'État (au sens large) et l'économie. Le secteur de la Grande Distribution n'échappe pas à cette règle, d'autant plus que sa position médiatique la désigne facilement en responsable des désordres économiques de la société. La relation entre la grande distribution et l'État s'est ainsi toujours partagée entre protection et diabolisation, l'État édictant régulièrement des lois freinant le développement du secteur tout en protégeant les entreprises déjà présentes d'intrusions agressives sur le marché français.

*Focus III.7 : la Grande Distribution en France : objet et sujet de la législation :*

*L'appareil législatif encadrant l'activité du secteur de la grande distribution en France est foisonnant et singulier. Créées dès les années 70 dans l'objectif de protéger les petits commerces, puis régulièrement révisées et complétées, ces lois sont de deux ordres :*

*→ la réglementation de l'ouverture et de l'agrandissement des grandes surfaces*

→ l'encadrement des négociations entre fournisseurs et distributeurs.  
Voici une liste des différentes lois ayant tenté de réguler l'activité du secteur<sup>1</sup> :

**27 décembre 1973 : loi Royer**

La loi n° 73-1193 d'orientation du commerce et de l'artisanat instaure pour la première fois un régime juridique de l'urbanisme commercial en mettant en place une procédure d'autorisation d'ordre économique, distincte du permis de construire. La création ou l'agrandissement d'un magasin de vente au détail doit ainsi faire l'objet d'une demande d'autorisation lorsque la surface de vente dépasse 1 000 m<sup>2</sup> dans une commune de moins de 40 000 habitants et 1 500 m<sup>2</sup> pour une commune de plus de 40 000 habitants. Depuis 1992, la demande d'autorisation se fait auprès d'une commission départementale d'équipement commercial (CDEC) composée d'élus locaux, de représentants consulaires et d'associations de consommateurs.

**1er juillet 1996 : loi Galland**

La loi n° 96-588 sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales a été votée dans le but de réglementer les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs. Les autorités gouvernementales espéraient ainsi protéger le petit commerce et les fournisseurs, en interdisant aux grandes surfaces la revente à perte, c'est-à-dire de revendre un produit à un prix inférieur à son prix d'achat effectif. Elle a été vivement critiquée par certains qui estiment qu'elle est inflationniste. L'interdiction de revente à perte, depuis 1963 en France, était parfois contournée par le biais des marges arrière en intégrant les remises différées dans le seuil de revente à perte. La loi Galland renforce les sanctions en cas d'infraction.

**5 juillet 1996 : loi Raffarin**

La loi n° 96-603 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat, renforce la loi Royer en abaissant le seuil de surface au-delà duquel une autorisation administrative d'implantation de surfaces commerciales est nécessaire. La loi Raffarin étend ainsi le contrôle aux surfaces de plus de 300 m<sup>2</sup> pour l'alimentaire, le seuil le plus bas d'Europe.

**1er août 2003 : loi Dutreil**

La loi n° 2003-721 pour l'initiative économique vise à accroître la différenciation tarifaire. Elle assouplit ainsi la loi Galland en autorisant la réduction de prix à un distributeur en contrepartie d'une réduction équivalente de ses marges arrière.

**3 janvier 2008 : loi Chatel**

La loi n° 2008-3 pour le développement de la concurrence au service des consommateurs modifie le seuil de revente à perte permettant aux distributeurs d'inclure tous les autres avantages financiers dans les prix.

**4 août 2008 : loi de modernisation de l'économie (LME)**

La loi n° 2008-776 de modernisation de l'économie vise à accroître la concurrence dans la grande distribution en relevant de 300 m<sup>2</sup> à 1 000 m<sup>2</sup> le seuil de déclenchement de la procédure d'autorisation préalable d'ouverture des commerces. Face aux inquiétudes pour les petits commerces de centre-ville, la loi renforce le pouvoir des élus locaux : le droit de préemption des maires dans les zones commerciales sensibles a été élargi et dans les communes de moins de 20 000 habitants, ces derniers pourront saisir, dès 300 m<sup>2</sup>, les commissions départementales (CDEC). La loi supprime les marges arrière et prévoit la libre négociation des prix entre fournisseurs et distributeurs.

De nombreuses études ont montré qu'une loi générerait des effets pervers que la suivante s'efforçait de contrer : inflation, concentration... (Cliquet et al., 2008 ; Mouy, Lasserre, 2007 ; Allain et al., 2008 ; Jacquiau, 2008). Nous y reviendrons un peu plus loin.

Il apparaît donc que les formes d'interventions étatiques et l'appareil législatif qui en résulte ont eu des répercussions importantes sur le fonctionnement du marché de la distribution : création de barrières à l'entrée, limitations de la croissance des groupes ayant pour effet d'encourager la concentration du secteur, recherche de nouveaux débouchés par une ouverture à l'international...

---

<sup>1</sup> Source : Dossier *Le pouvoir d'achat en France en 2008*, la documentation Française, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/pouvoir-achat/chronologie.shtml>, mis en ligne le 18/07/2008, consulté le 02/04/2012.

Essayons d'étudier un peu plus avant comment l'évolution des modes de fonctionnement du marché, lui-même encadré et, par-là, influencé par les institutions diverses de son environnement que nous avons présentées jusqu'ici, va peser sur les structures des groupes et entreprises du secteur de la grande distribution.

#### III.2.2.4/ L'évolution des modes de fonctionnement du marché

Toutes ces formes institutionnelles vont donc influencer le marché au sein duquel évolue le secteur et en déterminer la structuration – de même que les acteurs du secteur influenceront la structuration du marché. Pour résumer succinctement, nous avons donc distingué plusieurs formes institutionnelles qui auront pour effet d'influencer de différentes manières le secteur et son fonctionnement, ou, en d'autres termes, son paradigme professionnel :

- *L'évolution des modes de production* : la production est elle-même influencée par :
  - L'état des connaissances technologiques et de leurs usages qui s'exprime de manière paradigmatique au moment des révolutions industrielles qui sont, selon Rifkin, la conjonction de la découverte d'une nouvelle source d'énergie et d'une nouvelle technologie d'information et de communication.
  - Les évolutions du travail et de son organisation selon plusieurs modalités : intensité capitaliste, mécanisation ou recours à l'usage intensif de main-d'œuvre, droit du travail et rapports aux syndicats, mondialisation...
- *Les évolutions des modes de consommation* : Qu'elle soit bourgeoise, de masse, de masse individualisée ou encore hyper-consommation, la consommation va fortement influencer le secteur et sa structure tant de production que de distribution. Cela va aussi influencer sur l'objet de la vente : un objet peut-être vendu pour son utilité, l'achat peut également être motivé en vue d'étayer une apparence socialement distinctive ou, à l'inverse, incarner dans une dimension identitaire l'acte d'achat. Dans tous les cas, l'achat ne se cantonne plus à une simple acquisition d'utilité, mais bien plus à celle d'un ensemble de services se surajoutant à l'objet et qui contribue à adjoindre à l'acte d'achat, une dimension symbolique qui acquiert au fil du temps, une valeur marchande de plus en plus importante.
- *Les évolutions des modes d'interventions étatiques* comme nous venons de le voir précédemment. Les interventions de l'État vont notamment se répercuter sur la dynamique du secteur, le cadre de la concurrence et sur le périmètre d'activité des entreprises, mais aussi sur leur capacité même d'action issue de la légitimité qui leur a été conférée par l'État et qui se traduit, dans les faits, par un cadre légal plus ou moins contraignant.

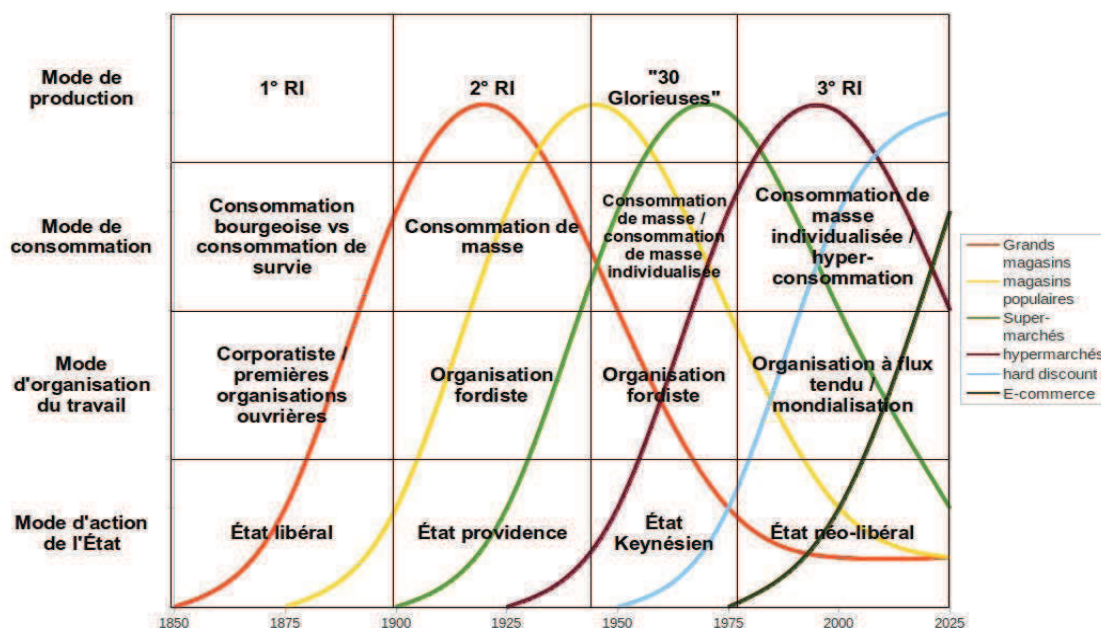


Il faut donc prendre en compte les caractéristiques propres du marché que sont, traditionnellement, l'équilibre d'une offre et d'une demande, que l'on retrouve ici au travers des items production et consommation, dans un cadre contraint par les interventions de l'État. Mais pas seulement : conformément à notre volonté théorique, il faut en effet considérer les dimensions spatiales et temporelles du marché qui constituent sa contrainte première, l'arène au sein de laquelle peut se dérouler le jeu du marché. Nous avons déjà fortement insisté sur la dimension temporelle du marché au travers des études historiques menées sur les formes institutionnelles précitées ainsi que sur les différentes théories cherchant à expliquer les mécanismes d'évolution et d'innovations sectorielles. Une des manières d'appréhender la dimension spatiale s'incarne aujourd'hui dans les débats entourant la mondialisation. Le marché a ainsi acquis une dimension mondiale qui pose problème lorsqu'elle est mise en regard de l'influence politique principalement exercée à un niveau national par les États aujourd'hui.

Au croisement des évolutions des formes institutionnelles et de ce cadre spatio-temporel, l'encastrement du secteur dans un environnement dont la consistance sera tour à tour habilitante ou contraignante, apparaît comme modelant ses structures de manière dynamique. Notre approche, il est vrai, reste schématique et globalisante. D'autres influences auraient pu être ajoutées, d'autres schémas auraient pu être mobilisés. Cependant, il paraissait pertinent ici d'esquisser, à grands coups de pinceaux parfois grossiers, les logiques d'évolutions sociales, politiques et économiques de nos sociétés modernes pour envisager les déterminants sociaux majeurs, les tensions paradigmatiques principales, ayant contribué à la construction du secteur tel qu'on le connaît aujourd'hui. Notre volonté était, en empruntant ce chemin, de réussir à nous tenir à l'écart des *success story* individuelles affichées dans nombre de littératures étudiant le secteur.

Après avoir retracé les évolutions du secteur et les variations sociohistoriques majeures des formes institutionnelles de nos sociétés, nous sommes maintenant en mesure de visualiser les résultats schématisés de cette étude. Le premier temps de cette section II a permis de dessiner le graphique des succès et des successions des formes de distribution ; ce deuxième temps a été l'occasion de broser la frise historique des grandes évolutions des modes de production, de consommation, d'organisation du travail et enfin, des modes d'interventions étatiques. La figure III.4 a pour but de donner à voir la concordance de l'émergence de nouveaux formats et des grands changements institutionnels.

Figure III.4 : Évolution des formes du commerce en France selon les évolutions des formes institutionnelles



RI = révolution industrielle

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de ces concordances :

1. Les grands magasins, souvent perçus comme le point de départ du commerce et de la distribution moderne, sont nés à la suite de la première révolution industrielle : l'augmentation de la production et la constitution d'une bourgeoisie plus large permettent d'élargir la consommation à une masse de population peu concernée auparavant. La consommation devient un nouvel objet de flânerie pour la bourgeoisie et la classe ouvrière en train de se constituer sans pour autant constituer réellement une consommation de masse ou une société de consommation à part entière.
2. Les premiers magasins populaires apparaissent pour "capter" cette masse de consommateurs nouveaux que sont les ouvriers et employés. Le modèle du discount est renforcé en réaction à la montée en gamme observée dans les grands magasins s'adressant plutôt à une clientèle bourgeoise.
3. Les supermarchés naissent quant à eux d'une innovation des "technologies de distribution" : le libre-service qui vient s'ajouter aux innovations déjà en place comme le discount et le prix fixe. Cependant, la percée des supermarchés est favorisée par l'augmentation importante du niveau de vie des populations liée à l'application du fordisme : le prix des

produits diminue, les salaires permettent de sortir d'une simple consommation de survie et l'État commence à assumer une protection sociale libératrice.

4. Les hypermarchés sont quant à eux les enfants des trente glorieuses ; ils magnifient la société de consommation à l'extrême en reprenant les concepts innovants précédents tout en y adjoignant le principe du "tout sous le même toit".
5. Les changements sociaux et sociétaux actuels mettent à mal ces différents modèles de distribution et favorisent l'émergence d'une pluralité de nouveaux formats – qui correspondent peut-être également à l'éclatement de la division de la société en termes de classes sociales – : Hard discount, e-commerce et magasins spécialisés "biologiques" ou paysans sont les formats qui se disputent la place de nouveau format dominant. La consommation n'est plus aussi massive et, en s'individualisant, est de plus en plus difficile à capter pour un seul format. On observe depuis le début des années 2000 une forte tendance au consommateur-zappeur, changeant de format en fonction de la catégorie de produits recherchés, arbitrant réellement ses choix de consommation selon des critères de plus en plus nombreux (prix, qualité, praticité du magasin, produits responsables...). L'émergence d'internet et la place qui lui est dévolue ont contribué à l'expérimentation de formats *on line* ou de formats mêlant astucieusement *on line* / *off line* : e-commerce, drive... L'hypothèse de l'irruption d'une troisième révolution industrielle énoncée par Rifkin est à ce sujet éclairante : entre nouvelles technologies de l'information et de la communication, et nouvelles technologies "vertes", le secteur du commerce et de la distribution cherche à évoluer et à survivre dans ce XXI<sup>e</sup> siècle encore balbutiant.

Pour comprendre comment le paradigme de la responsabilité, et sa déclinaison organisationnelle, la RSE, viennent s'inscrire dans le secteur, dans sa structure, son organisation et son univers paradigmatique, il convient, dans le cadre de cette thèse, de restreindre quelque peu l'optique adoptée. Délaissant le regard englobant porté précédemment sur l'ensemble du secteur du commerce et de la distribution, nous nous focaliserons à partir de maintenant sur une portion de celui-ci, plus généralement dénommé la Grande Distribution et nous l'étudierons en France. Ce choix est raisonné : les hypers et supers dominent le secteur et la représentation que l'on se fait du commerce depuis les années 60 en France, et sont ainsi devenus de véritables icônes de la culture de consommation. Cependant, aujourd'hui, la Grande Distribution traverse ce qui peut parfois paraître comme une véritable crise : moins adaptée aux nouvelles structures de la demande, elle semble peiner à rebondir et à s'adapter. Construite sur l'importance donnée à la réactivité aux mutations sociales et consuméristes, elle trouve difficilement les nouvelles formes répondant aux grands défis qui lui sont posés

(consommation plus individualiste, perception désagréable des achats comme un temps contraint, concurrence du commerce en ligne et modification des attentes des consommateurs du fait de l'information disponible sur internet, montée de "l'inquiétude écologique"...).

À partir de ce constat et de celui du tassement du rythme de croissance, les distributeurs ont tenté de diversifier leur développement, comme nous le verrons au point suivant, tandis que, dans le même temps, il a fallu intégrer à leurs stratégies deux événements majeurs : la mise en place de la Loi dite de Modernisation de l'Économie et les conséquences de la crise des *subprimes* de 2008.

Nous écrivions en 2008<sup>1</sup> que la loi de modernisation de l'économie, qui fut définitivement adoptée le 4 août 2008 malgré de nombreuses critiques<sup>2</sup>, viendrait probablement renouveler profondément la dynamique sectorielle. L'article 27, permettant l'ouverture, sans obligation de demande d'autorisation, de nouvelles surfaces inférieures à 1000 m<sup>2</sup>, cherchait à stimuler la concurrence dans ce secteur très fermé. Cependant, Moati anticipait alors une des conséquences indirectes probables de cette loi : ce processus de libéralisation des prix et d'intensification de la concurrence dans le secteur risquait fort de déclencher une guerre des prix. « Or, [les distributeurs] disposent actuellement de technologies leur permettant d'envisager des économies substantielles : l'adoption du "self checkout" et du "self scanning" (en attendant le RFID<sup>3</sup>) permettrait potentiellement de supprimer plusieurs dizaines de milliers d'emplois de caissières » (Moati, 2007). Trois rapports ont essayé d'évaluer la portée et l'application de cette loi depuis sa promulgation (cf. focus III.8).

*Focus III.8 : Conclusion des trois rapports concernant la LME*

*Le premier, un rapport d'information rédigé au nom du groupe de travail du Sénat sur l'application de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, par Mme Élisabeth Lamure, souligne, parmi d'autres points, le bilan positif sur la réduction effective des délais de paiement, la faible efficacité des mesures concernant les relations commerciales et la nécessité de mener des contrôles plus efficaces comme ceux déjà conduits par la DGCCRF, enfin, concernant l'urbanisme commercial, l'auteure constate « le caractère inachevé de la réforme » (Lamure, 2009).*

*Le second rapport, présenté par Patrick Ollier et Jean Gaubert à l'Assemblée Nationale en 2010, s'est également penché sur ces trois points et conclut également à certaines difficultés : les résultats sur les prix sont mitigés : « le rapport d'application de la loi publié par le gouvernement fait état d'une baisse des prix de 0,65 % depuis décembre 2008 ; on est loin de la baisse de 2/3 % que les distributeurs disaient pouvoir obtenir grâce à la négociabilité des tarifs » (Ollier, Gaubert, 2010, pp.59-60) ; les abus dans les procédures de négociation persistent (explosion des pénalités*

1 Baur A., Coëdel D. (2010), « La construction sociale d'une démarche RSE dans une entreprise de la Grande distribution : entre démarche RSE et pression sur les coûts », in *Revue internationale de psychosociologie*, éd. ESKA, vol.16, n°38, été.

2 Voir par exemple sur tous ces sujets : Baubeau A. (2008), *Carrefour : La LME mécontente industriels comme distributeurs*, in *La Vie Financière*, <http://www.lavf.com/>, 26 Mai ; les communiqués du Régime social des Indépendants et de la CGPME, consulté sur <http://www.chefdentreprise.com>, les 13 et 14 Mai 2008 ; *LME : "immense déception"* de l'UFC-Que Choisir, in <http://www.cbanque.com/actu/2153/loi-de-modernisation-de-economie-immense-deception-de-ufc-que-choisir>, le 28/05/2008 ; ...

3 Le RFID ou *radio frequency identification* est une méthode pour mémoriser et récupérer des données à distance en utilisant des étiquettes électroniques munies d'une antenne et d'une puce électronique. Ce système permettrait, à terme, de ne plus avoir à passer ses articles en caisse car il serait capable de lister les articles d'un caddy à distance.

*abusives, renégociation des contrats à peine ceux-ci conclus, clauses d'alignement de marges...)* et, enfin, concernant l'urbanisme commercial, les auteurs tirent un bilan critique de la période transitoire qui s'est écoulée entre le vote de la loi et la publication de la circulaire du 24 octobre 2008 : « La circulaire du 28 août 2008, au mépris de la volonté exprimée par le législateur, a “ouvert les vannes” des extensions commerciales [...] Aucun chiffrage fiable des mètres carrés de surface commerciale ouverts sur le fondement de cette circulaire n'est disponible, mais les éléments recueillis par [les] rapporteurs laissent présager un bilan très lourd » (pp.59-60)

Enfin, le dernier rapport paru à ce jour, rédigé par Catherine Vautrin et Jean Gaubert (2011), souligne notamment les différents contournements de la loi expérimentés par les acteurs, tant sur les questions de délais de paiement que de négociations commerciales dont les difficultés se seraient accrues depuis le passage de la loi LME. Concernant l'urbanisme commercial, « les chiffres sont là pour le prouver : la LME a ouvert le robinet des mètres carrés. Avec 653 000 m<sup>2</sup> de nouvelles surfaces commerciales alimentaires approuvées en CDAC, l'année 2011 fait presque jeu égal avec les autorisations antérieures à la nouvelle législation. Alors que depuis, les surfaces inférieures à 1 000 m<sup>2</sup> ne sont plus concernées »<sup>1</sup>.

Moati, dans son article *refonder le modèle de consommation pour une nouvelle croissance* (2012), explique que l'actualité réglementaire de la distribution continue de raisonner selon un modèle suranné du secteur : rechercher à tout prix la relance de la croissance en stimulant la concurrence et en favorisant les offres *low cost* et le régime des promotions pour baisser les prix. Selon lui, ces pistes « ont montré les limites de leur efficacité. Mais, plus grave, elles conduisent à entretenir un modèle de consommation et, plus généralement, un régime de croissance dans l'impasse ».

Outre la question importante de savoir s'il s'agit d'une crise de la structure du secteur et de sa régulation légale ou d'une crise de la consommation en général, l'effort de compréhension des enjeux actuels du secteur ne peut être mené à bien sans une analyse même succincte de la crise qui secoue l'économie mondiale depuis bientôt cinq ans maintenant, la crise financière qui découle de la crise des subprimes. Sans entrer dans les détails de celle-ci ou de ses déterminants, il s'agit d'appréhender ses répercussions sur les distributeurs et en quoi elle a contribué à modifier leurs actions et stratégies.

Il est particulièrement difficile de distinguer ce qui découle de la crise financière de ce qui est issu de la crise structurelle de la grande distribution. Cependant, depuis 2008, nous assistons à une accélération des tendances déjà relevées. Dès Noël 2008, le journal *les Échos* narrait les difficultés croissantes rencontrées par le secteur : « Le contexte économique est on ne peut plus incertain. La récession s'installe un peu partout dans le monde. Et elle se concrétise dans le comportement des consommateurs. Le ralentissement brutal de la consommation, constaté depuis le début du second semestre 2008, inquiète. [...] En France aussi, la consommation est en berne (- 0,4 % en octobre). Et rien n'indique une amélioration de la situation, compte tenu de la faiblesse du moral des ménages. [...] Vitrine directe de la consommation, la grande distribution n'est donc pas épargnée

---

1 Linéaires (2012), *CDAC : la machine à dire oui !*, 4 Mai, <http://www.lineaires.com/LA-DISTRIBUTION/Les-actus/CDAC-la-machine-a-dire-oui-!-37207>, consulté le 7 mai 2012.

par la crise » (Gueugneau, 2008). Et l'auteur de relativiser un peu plus loin dans le même article : « La crise actuelle vient finalement accentuer les tendances structurelles de consommation déjà observées depuis plusieurs mois ». L'année 2008 marque cependant un tournant dans l'histoire de la grande distribution, car c'est la première fois que les ventes en volume diminuent : -1,8 % sur l'année. À l'époque, Jérôme Bédier, président exécutif de la fédération du commerce et de la distribution (FCD), se veut rassurant : « La baisse du pouvoir d'achat incite les Français à descendre en gamme. Ce qui profite aux maxidiscompteurs, mais également aux marques distributeurs. [...] Évidemment, les hyper qui font 50 % de leurs ventes en équipement de la maison et textile baissent. Mais les enseignes sont assez robustes pour passer ce mauvais cap » (Colas des Francs, 2009). Fin 2009, le journal les Échos titre un article déjà beaucoup moins optimiste sur *la grande distribution : un business model ébranlé par la crise*. « Le commerce alimentaire ne passe pas à travers les bourrasques de la crise. “Contraints de réaliser d'importantes baisses des prix pour pouvoir maintenir leurs volumes de ventes, la crise remet en cause le *business model* des distributeurs” conclut une étude de l'assureur-crédit Euler Hermes SFAC » (Les Échos, 2009). Aujourd'hui encore, le mouvement de crise se poursuit et met en difficultés les enseignes phares du passé à l'instar de Tesco, de Delhaize ou de Carrefour, groupes réputés pour leurs bons résultats et leur solidité d'hier (Bertrand, 2012).

Que ce soit dû à la crise ou à une remise en cause du modèle de la grande distribution, l'évolution des ventes en volume (cf. tableau III.7) a marqué le pas depuis 2008. Une étude de la DGC-CRF (2012) conclut ainsi : « entre 2008 et 2010, les ventes sont en recul dans les grandes surfaces alimentaires (ensemble des supermarchés et des hypermarchés) tout comme dans les hypermarchés, où le repli des ventes a même tendance à s'accroître (- 0,9 % en 2011) » (Tarteret, Hanne, 2012, p.8).

Tableau III.7 : Evolution des ventes en volume des grandes surfaces alimentaires de 2003 à 2011

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Grandes surfaces d'alimentation générale	1,9 %	0,6 %	0,1 %	0,5 %	2,4 %	-0,5 %	-0,9 %	-0,4 %	0,0 %
Supermarchés	1,0 %	-3,4 %	-2,6 %	-1,5 %	2,2 %	-0,2 %	-0,2 %	0,9 %	1,1 %
Hypermarchés	2,6 %	3,4 %	2,1 %	1,9 %	2,5 %	-0,8 %	-1,2 %	-1,5 %	-0,9 %

Source : Insee, comptes du commerce 2011

La Grande Distribution traverse donc une période difficile qui se traduit par une stagnation de son chiffre d'affaires. Son modèle s'effrite et son avenir semble s'assombrir. Symbole d'une époque faste de la société de consommation, elle semble décliner en même temps que les valeurs

qui la sous-tendent. À l'instar de Moati (2001), ces éléments nous amènent à penser que « la crise de la grande distribution est donc aussi une crise structurelle d'adaptation à un nouvel environnement économique et social » (p.72) qui exige du secteur d'inventer une nouvelle manière de croître, d'adapter son paradigme professionnel aux mutations des paradigmes sociaux dominant l'ensemble de la société. Pour modifier leur régime de croissance, les entreprises de la grande distribution devront donc réussir à redéfinir leurs stratégies pour survivre dans le paysage commercial du vingt et unième siècle. Or depuis le début des années 2000, l'observateur ne peut que constater les efforts développés par les acteurs du secteur pour expérimenter et développer de nouveaux vecteurs de croissance.

### **III.3/ Les nouveaux vecteurs de croissance entre recherche de marchés et renouvellement du modèle**

Le développement ralenti, sur un marché national déjà quasiment saturé, oblige les entreprises de grande distribution à chercher de nouvelles voies de croissance : l'entrée dans cet âge de "la nouvelle distribution" (Ducrocq, 2002), où le secteur arriverait à maturité, les contraint à chercher de nouveaux débouchés à l'international (III.3.1) afin de maintenir une part de croissance extensive (Lubeck, Schneider, 2000) et à expérimenter de nouvelles formes de distribution contribuant ainsi à une dispersion du concept (III.3.2). Les efforts de responsabilisation peuvent également représenter une opportunité stratégique au renouvellement du secteur et de sa capacité à agir (III.3.3).

#### *III.3.1/ Une extension internationale pour soutenir la croissance*

La première voie alternative de développement explorée par les stratégies de la Grande Distribution est l'expansion internationale. Suivant un mouvement parfois considéré comme général, les entreprises du secteur participent ainsi au phénomène de mondialisation économique. Pourtant, les résultats de l'internationalisation génèrent parfois autant de difficultés que de bénéfices dans un environnement changeant, peu réglementé et fortement concurrentiel. Faisons un rapide tour d'horizon des problématiques liées à l'internationalisation des entreprises de Grande Distribution.

Différentes voies d'internationalisation sont envisageables (cf. focus III.9) et les distributeurs, selon leur structure d'origine, les pays visés ou les stratégies adoptées participent à développer la mondialisation de l'économie. Cependant, nous pouvons nous demander quels sont les intérêts pour les distributeurs à prendre le risque de s'implanter dans un pays étranger, tentant ainsi de séduire des consommateurs différents de ceux de leur marché d'origine. Allain et Chambolle proposent pour commencer une double réponse économique classique : d'une part, pour conquérir de nouveaux marchés et, d'autre part, pour réaliser des « économies d'échelles sur le plan de l'approvisionnement en constituant une puissance d'achat internationale, et en s'implantant directement auprès des fournisseurs étrangers » (2003, p.53). Les auteures avancent par la suite d'autres explications prenant davantage en compte l'environnement socio-économique des acteurs du secteur : il s'agirait ainsi de répondre « à la saturation des marchés nationaux pour certains formats de vente, à



une plus grande ouverture des frontières, et au rapprochement des caractéristiques de la demande de différents pays. Elle offre également aux distributeurs un moyen de poursuivre leur croissance hors de certains pays où la réglementation de l'urbanisme commercial est restrictive » (p.53). Pour Cliquet, « la forte présence des enseignes françaises à l'étranger est souvent née des contraintes juridiques internes : les distributeurs français sont de loin les plus internationalisés. [...] En protégeant le marché français par des lois restrictives et en limitant la concurrence dans le pays, on peut dire que les gouvernements successifs ont favorisé l'exportation du savoir-faire de nos distributeurs (Askenazy et Weindenfeld, 2007)! » (et al., 2008, p.17).

#### *Focus III.9 : Les stratégies d'internationalisation*

Allain et Chambolle (2003) détaillent les différentes stratégies d'internationalisation selon les trois axes suivants :

– *La stratégie d'acquisition* qui « consiste à racheter des firmes étrangères sans nécessairement intervenir directement dans leur gestion. Elle permet au distributeur d'acquérir de l'information sur les caractéristiques du marché visé » (p.54).

– *La stratégie d'exportation* qui, « plus risquée, consiste à reproduire son format à l'étranger, éventuellement par le biais d'un système de franchise. Les magasins peuvent être adaptés à des degrés divers aux spécificités du marché local. [...] Chaque pays exporte ainsi le format qu'il maîtrise le mieux : la France est ainsi parvenue à exporter ses hypermarchés, l'Allemagne ses magasins de maxidiscount et les États-Unis leurs category killers » (p.54). Nous retrouvons ici les stratégies de franchise et de croissance interne présentées par Colla comme étant adaptées à des marchés dont l'entrée est "facile".

– *La stratégie d'alliance* « consistant à prendre des participations financières dans un groupe, est la plus souvent utilisée par les distributeurs pour pénétrer dans des pays de culture très différente : elle a l'avantage de réduire les barrières politiques et administratives qui compliquent l'entrée d'un distributeur étranger » (p.54).

Les moteurs du mouvement d'internationalisation des entreprises du secteur reposent donc sur une triple influence institutionnelle : l'évolution de la consommation et des marchés mondiaux, l'évolution des technologies (logistiques et informatiques) et l'évolution de la législation (entre ouverture des marchés mondiaux et restriction des possibilités de croissance au niveau national). Ces influences ont donc modifié profondément le paradigme professionnel du secteur, valorisant l'extension internationale comme vecteur de croissance dans les représentations des acteurs. Pederzoli et Tancrez (2010) ont ainsi identifié les principales motivations des distributeurs<sup>1</sup> au départ d'un mouvement vers l'étranger (Tableau III.8).

---

1 Ils ont particulièrement étudié les stratégies d'internationalisation des réseaux d'indépendant. La perspective paradigmatique nous permet de postuler que ces éléments nous renseignent en partie sur le PP du secteur car ils mettent en avant les représentations communes des avantages de l'internationalisation.

Tableau III.8 : Les principales motivations pour l'internationalisation<sup>2</sup>.

Raison	Pourcentage de citations parmi les répondants
Massifier les achats/faire face aux fournisseurs	55
Affirmer la présence de l'enseigne	25
Répondre à une demande des clients	25
Synergies, échange de savoir-faire	21
Saisir une opportunité suite à une demande	21
Suivre les concurrents	17
Trouver des opportunités dans de nouveaux marchés	12

Dans les résultats de cette étude, il est intéressant de constater le poids des réponses relevant d'une explication symbolique. Affirmer la présence de l'enseigne, répondre à une demande, développer des synergies, saisir (ou développer) des opportunités, et pour finir suivre les concurrents sont des réponses qui mettent toutes en jeu, à un moment ou un autre, une représentation décisive de la mondialisation comme une stratégie nécessaire au développement et à la présence de l'entreprise dans l'arène économique. Par exemple, "suivre les concurrents", relève d'un isomorphisme mimétique tel qu'ont pu l'expliquer DiMaggio et Powell, tandis que la "présence de l'enseigne" est un critère très subjectif. De même, la demande des clients (à propos de laquelle nous reviendrons par la suite) pose la question de la mesure d'une telle assertion : fait ou représentation ? Quoi qu'il en soit, ces éléments impliquent une nouvelle dimension analytique.

Philippe Moati mobilise une version explicative proche d'une explication paradigmatique de la mondialisation : « cet élan d'internationalisation est l'un des symptômes de l'adaptation de la distribution aux mutations du système économique. À mesure que s'impose la "globalisation", dans la sphère de la production comme dans celle de la consommation, il est de plus en plus difficile pour la distribution de rester structurée sur une base purement nationale. L'internationalisation de la distribution constitue d'ailleurs une force d'accélération du mouvement de globalisation des économies industrialisées » (Moati, 2001, p.127). Selon cette analyse, pour s'adapter au paradigme social, alors dominant, de la nécessité de conquête globale, les entreprises se lancent dans une stratégie d'internationalisation tout en contribuant elles-mêmes à rendre plus consistant ce paradigme. Les années 1980 et 1990 présentent une magnifique illustration de ce phénomène : le mouvement de conquête internationale initié par les distributeurs, bien que répondant à ce qui paraissait alors comme une obligation pour une entreprise souhaitant se développer, ne fût cependant pas toujours couronnée de succès.

<sup>2</sup> Pederzoli D, Tancrez F. (2010), *L'internationalisation des coopératives de commerçants françaises : quelles stratégies et quelles perspectives*, Actes du 13ème colloque Étienne Thil, La Rochelle, p. 10.

Ainsi Dupuis et Lavorata énoncent-ils que « l'internationalisation de la distribution est un fait établi qui s'est accéléré au milieu des années 1990 et qui concerne à présent la plupart des grandes enseignes de distribution : selon une étude menée par Deloitte en 2008, 22 distributeurs sur les 30 mondiaux sont présents dans plus de 2 pays avec des succès variables » (2010, p.10). Pour mieux évaluer l'ampleur de ce changement, Coe (2003) présente un historique complet de l'internationalisation du commerce de détail (cf. focus III.10).

*Focus III.10 : Les grandes étapes de l'internationalisation du commerce de détail*

Coe (2003), en se référant aux travaux d'Alexander (1997), distingue six étapes dans ce processus :

– *La genèse (1880-1945)* : se caractérise par une expansion limitée aux spécialistes américains et européens. « Les départements et magasins de luxe s'installent dans les grandes villes dans le but de découvrir les marchés expatriés et cosmopolites » (pp.12-13)<sup>1</sup>.

– *L'émergence 1 (1945-1960)* : où l'on assiste au transfert des formats et techniques du commerce des États-Unis (le supermarché par exemple) aux marchés de l'Europe occidentale et du Japon.

– *L'émergence 2 (1960-1974)* : de grands distributeurs d'Europe occidentale, confrontés aux limites de leur marché national en même temps que commençaient à tomber les barrières réglementaires à l'activité internationale, investissent fortement à l'étranger à la fois sur les autres marchés d'Europe de l'Ouest et aux États-Unis.

– *Les crises (1974-1983)* : période caractérisée par une activité internationale tronquée par les chocs économiques du milieu des années 1970.

– *La renaissance (1983-1989)* : caractérisée par une résurgence des activités d'investissement en Europe et aux États-Unis menées par les distributeurs d'Europe occidentale, ainsi que par des investissements significatifs des distributeurs japonais en Europe de l'Ouest et aux États-Unis.

– *La régionalisation (1989-2000)* : « après une période de récession au début des années 1990, une période caractérisée par une expansion régionalisée des distributeurs américains et européens, formée en partie par le marché unique européen et l'ALENA (l'accord de libre-échange nord-américain) et l'ouverture de nouveaux marchés en Europe de l'Est et l'Asie orientale » (pp.12-13).

Dans les années 1990, selon Ducrocq, « sur un marché perçu comme mondial, la taille critique dans le métier s'est brutalement élevée et a mobilisé toute la capacité de développement » (2002, p.149). Cependant, cette « révolution internationale » semble davantage relever aujourd'hui d'un âge d'or de l'expansion internationale. Des recherches plus récentes et l'observation attentive du secteur montrent un ralentissement de cette course à la croissance internationale : « dès le début des années 2000, les opportunités d'exploiter l'avantage que constitue le fait d'être le premier distributeur international dans un nouveau marché se sont réduites, tandis qu'une série de crises financières ont fragilisé les nouvelles implantations. Un certain nombre de redéploiements – retraits et nouvelles implantations – ont eu lieu dans la première moitié des années 2000, mais depuis aucun mouvement majeur ne s'est produit, l'accentuation marquée des incertitudes avec la crise de 2007-2008 semblant favoriser un certain attentisme » (Durand, 2011, p.119).

1 traduits par nos soins.

Au-delà du développement international des réseaux de magasins, d'autres formes d'internationalisations ont eu cours dans le secteur de la grande distribution. Pour Durand, « l'internationalisation du secteur de la distribution a deux dimensions intimement liées : une internationalisation de l'implantation des magasins et une globalisation/ régionalisation des circuits d'approvisionnement des grandes firmes, et participe de la financiarisation du secteur » (p.119). L'évolution de l'internationalisation des approvisionnements, outre l'importation, plus ancienne, de diverses marchandises, se distingue notamment par la création de centrales d'achat internationales, réunissant de grands groupes européens (dans le cas des Euro-centrales) afin de mutualiser leurs achats, et, encore plus récemment, de place de marchés électroniques permettant aux fournisseurs et aux distributeurs d'établir des relations d'échanges standardisées par Internet à une échelle internationale. Pour Alain et Chambolle, « les euro-centrales sont de deux types : les centrales intégrées ont été créées par un petit nombre de distributeurs multinationaux afin de faciliter l'approvisionnement de leurs filiales étrangères [...], alors que les centrales associatives, ou "supercentrales", comme European Marketing Distribution, EMD, regroupent plusieurs centrales d'achat » (2003, p.57). Ces centrales ont été créées afin de répondre à plusieurs objectifs : réaliser des achats en commun, augmentant ainsi la puissance d'achat auprès des fournisseurs souvent mondialisés eux aussi, approvisionner les filiales à l'étranger en bénéficiant de l'implantation de certains d'entre eux au plus près des fournisseurs locaux, et enfin, intensifier la concurrence en traitant avec les fournisseurs mondiaux.

Concernant plus spécifiquement les places de marché électroniques, elles sont notamment critiquées par le développement de nouvelles techniques d'achats telles que les "enchères descendantes" qui s'apparentent à des appels d'offres. Cependant, elles « proposent également des services complémentaires à valeur ajoutée, comme l'intégration de la chaîne d'approvisionnement ou le suivi des opérations logistiques jusqu'à la livraison. [...] Ces services tendent à réduire les coûts de transaction et améliorer l'efficacité du marché » (p.58).

Lehman (2004) ajoute, outre les processus d'internationalisation aval (les points de vente) et amont (approvisionnement), une troisième facette du processus d'internationalisation du secteur : l'internationalisation parallèle qui repose sur de multiples coopérations avec les établissements financiers « désireux de profiter des capacités [des distributeurs] à générer un fort trafic de consommateurs » (Lehman, 2004, p.58) et sur le développement par les distributeurs de filiales bancaires propres. Le véritable enjeu de cette forme d'internationalisation tient au besoin des distributeurs de contrôler leurs mouvements de capitaux au sein de groupes multinationaux où les problèmes de taux de change et de fiscalité sont cruciaux. « Les distributeurs se sont ainsi dotés de filiales financières souvent localisées dans les paradis fiscaux, dont le rôle est de déplacer les capitaux à l'intérieur du groupe, d'effectuer des manipulations comptables, d'effectuer des placements financiers

dans les marchés mondiaux ainsi que d'autres opérations sophistiquées de la finance internationale » (p.59).

Ces stratégies d'expansion peuvent donc prendre différentes voies, mais contribuent aujourd'hui à dessiner un nouvel échiquier international où la concurrence est féroce et les affrontements pour la conquête de nouveaux marchés sont courants. Moati analyse l'internationalisation des distributeurs non comme une stratégie offensive, mais bien comme une action défensive rendue nécessaire par l'évolution des marchés et de la concurrence dans les pays occidentaux. À l'heure où les distributeurs doivent se mobiliser afin de créer une ère de croissance intensive dans les pays "du Nord", « le type de concept commercial développé durant l'ère de la croissance extensive se trouve pleinement adapté à la situation économique de ces pays (les BRIC) » (Moati, 2001, p.132).

Pendant ce temps, les distributeurs, loin de se contenter de cette stratégie, explorent de nouvelles voies de développement sur leurs marchés historiques dont le chiffre d'affaires représente encore bien souvent une part importante, voire majoritaire, dans les résultats du groupe.

### *III.3.2/ Expérimentations marketing et explosion du concept*

Le secteur connaît donc aujourd'hui une crise traduisant, selon Moati (2001), le passage nécessaire d'un régime de croissance extensive à celui d'une croissance intensive<sup>1</sup>. Face à ce constat, on observe un éclatement du concept de la grande distribution en une multitude de sous concepts équilibrant différemment les ingrédients d'une hypothétique formule de renouvellement du secteur. Notamment, Moati observe que le « positionnement stratégique des enseignes de la grande distribution révèle une diversité croissante par la création de nouveaux concepts adaptés à certaines cibles de clientèle » (2005, p.47). Ce constat est partagé par les acteurs du secteur puisque, face à la nécessité de séduire un consommateur perçu comme de plus en plus paradoxal, « les dirigeants de la distribution française mettent l'accent sur quatre opportunités qui devraient constituer autant de stratégies pour la distribution dans les dix ans à venir : le rôle de l'enseigne comme marque, le succès annoncé du format intermédiaire, la multiplication de magasins spécialisés et enfin le développement de services pour mieux servir les consommateurs » (Georget et al., 2008, p. 35). Nous retrouvons ici les grands axes de diversification que nous étudierons en détail ultérieurement. Cependant, avant d'aller dans cette direction, il paraît intéressant de se questionner sur les raisons qui ont poussé le secteur à explorer ces voies de renouvellement. Selon Colla, « en se lançant dans de nouveaux métiers, l'entreprise parvient à limiter ses risques grâce à sa présence simultanée dans un ensemble

---

1 Pour rappel : « Un régime de croissance extensive désigne un mode de fonctionnement d'ensemble dans lequel un pays, un secteur, ou une firme, tire sa croissance de l'expansion de son champ d'activité. Dans un régime de croissance intensive, la croissance est principalement obtenue de l'amélioration des rendements, c'est à dire d'une meilleure adaptation de l'offre aux besoins et de la réalisation de gains de productivité » Moati (2001), *Ibid*, p.11.

(“portefeuille”) de formats parvenus à des phases différentes de leur cycle de vie » (2001, p.31). Filser (1998) repère deux justifications théoriques de la stratégie de diversification dans la littérature de sciences de gestion « l’orientation marketing suggère de développer des formats de points de vente et des enseignes adaptés à des cibles étroites afin de se doter d’un avantage concurrentiel fort sur un segment de marché (stratégie de niche) ; une grande diversité de points de vente peut être approvisionnée par un même canal de distribution, donc la diversification des formes de vente est une source d’économies d’échelle dans le canal » (Filser, 1998, p.14).

Par conséquent les distributeurs tentent de générer des formes alternatives de croissance en appliquant deux principes aux optiques différentes : dans le premier cas, il s’agit d’essayer d’exploiter des avantages propres au groupe en les développant : économies d’échelles, via la mutualisation d’une logistique efficace par exemple, ou rentabilisation d’un savoir-faire acquis, tandis que dans la deuxième perspective, il s’agit de se protéger des aléas du marché en créant d’autres centres de profits capables de contrebalancer une hypothétique baisse de rentabilité de l’activité historique. Cependant, Colla souligne à juste titre que « la diversification comporte aussi des risques : l’entreprise peut avoir à faire face à des coûts supplémentaires ou se mettre réellement dans une situation d’infériorité par rapport à la concurrence » (2001, p.31).

Dans une optique extrêmement complémentaire, Moati postule qu’« afin de répondre aux mutations des modèles de consommation, un nombre croissant de distributeurs s’écarte progressivement d’une pure stratégie de prix » (2005, p.46). Les distributeurs tentent ainsi de se différencier afin d’obtenir un différentiel qualitatif suffisant pour fidéliser le client et ainsi générer davantage de profit. En d’autres termes, l’objectif est de réduire le degré de substituabilité des enseignes pour le client. Ces démarches de différenciation nécessitent souvent un travail de segmentation qui, par l’application d’un concept adapté, cherche à cibler un sous-ensemble du marché (une sous-population ou certaines catégories d’achat uniquement). Ainsi, « les distributeurs qui cherchent à poursuivre leur expansion vont aujourd’hui à la rencontre des consommateurs partout où ils se trouvent [...]. Pour capter ces marchés, les distributeurs modifient leurs formules et créent des formats de magasins adaptés » (p.51).

Pour saisir l’ampleur des évolutions liées aux stratégies de diversification, Moati (2001, 2006) propose de définir le positionnement stratégique d’une enseigne en la situant sur différents axes :

- *L’axe prix/différenciation* : qui oppose la recherche de prix bas à celle d’une spécificité de l’assortiment « telle que, à prix et accessibilité égaux, le consommateur ne soit plus indifférent entre faire ses achats dans un point de vente de l’enseigne ou chez un de ses concurrents » (Moati, 2001, p.145). L’arrivée à maturité du secteur a favorisé le déplacement des

enseignes vers plus de différenciation, « premier symptôme de la fragmentation de l'espace stratégique » (p.155).

- *L'axe généraliste/spécialiste* : où le généraliste propose une offre large mais peu profonde tandis que le spécialiste se caractérise par une offre étroite et profonde. Là aussi, Moati observe une dispersion importante de la position des enseignes contribuant à la fragmentation de l'espace stratégique.
- *L'axe produit/bouquet* : « l'offre de "bouquets" consiste à construire une offre en réunissant l'ensemble des biens (et, éventuellement, des services) nécessaires au traitement global de besoins particuliers des clients ciblés. La multiplication des concepts positionnés sur des bouquets à partir du courant des années 90 constitue l'une des principales manifestations du basculement du commerce organisé dans un régime de croissance intensive dans lequel le produit s'efface au profit du client » (Moati, 2006, p.25). Les distributeurs sortent ainsi d'une logique industrielle, consistant à présenter le produit pour lui-même, et entrent dans ce que Moati appelle le registre de la fonctionnalité où le produit compte moins que son usage et où le bouquet est une offre de produits qui, combinés, permettent de répondre entièrement à un besoin, à une utilité.
- *L'axe achat-corrévé/achat-plaisir* : Cet axe est fondé sur l'ambivalence de l'acte d'achat à la fois source de plaisir et de contraintes.
- *L'axe global/segment* : Le positionnement global s'adresse de manière exhaustive à l'ensemble du marché tandis que l'autre posture cible des segments plus restreints de la population associés « à des attentes spécifiques auxquelles on s'efforce de répondre par la conception d'une offre dédiée » (p.23).
- *L'axe transaction/solution* : Cet axe oppose deux conceptions de l'acte marchand : le premier, plus traditionnel, est le positionnement transaction qui conçoit l'acte marchand comme centré sur la réalisation de la transaction ; « un positionnement "solution" centre la relation commerciale sur l'obtention d'un certain type d'effets utiles pour le client. Les transactions qui s'opèrent au cours de la relation ne sont pas une fin en soi, mais constituent un moyen (qui n'est pas exclusif d'autres moyens) d'apporter une solution (ou tout au moins des éléments de réponse) aux problèmes de consommation que l'enseigne s'est donnée comme mission de traiter pour ses clients » (p.30). Ce positionnement demande en principe une plus grande part d'individualisation de l'offre.

Moati termine son analyse « sur le constat d'une dispersion croissante des enseignes de la grande distribution dans l'espace stratégique » (2001, p.176) défini par les axes retenus. D'un

concept d'origine "prix-généraliste-produit-corré", la grande distribution a développé un nombre important de concepts commerciaux différents qui « reflète la volonté des distributeurs d'offrir à chaque consommateur, dans chaque circonstance, la formule appropriée, capable de stimuler son désir d'acheter et d'élever le prix maximum qu'il est prêt à consentir » (p.177). Au final, il apparaît que nous assistons à un changement de logique profonde au sein du paradigme professionnel de la distribution : d'une logique centrée sur l'industrialisation de la distribution, les distributeurs semblent revenir vers une logique commerciale reposant sur :

- *L'offre de services associés au produit*
- *Un rôle actif dans l'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande* qui demande des compétences de plus en plus spécifiques ;
- *La contribution à la création de valeur immatérielle pour les consommateurs* : « Par l'aménagement du point de vente, le comportement des vendeurs, la communication de l'enseigne, la composition de l'assortiment, le distributeur peut contribuer à "donner du sens aux produits" » (Moati, 2005, p.48).

Ce mouvement semble confirmé par l'importance stratégique prise par les produits de Marques De Distributeurs (MDD), conçus comme permettant la maîtrise de ces trois points en adossant le rôle de producteur et de distributeur. Ce changement de logique semble clairement promu par les acteurs de terrain : « on abandonne la simple notion d'enseigne pour aller vers l'aventure de la marque, reconnaît Serge Papin (Système U), qui ajoute : on quitte ce métier de simple distributeur et on est aussi créateur de produits. On est à la fois des marques produits, des marques enseignes, des marques d'entreprises... » (Georget et al., 2008, p. 36). Concrètement, le double objectif des MDD consiste à « expliquer que la qualité passe par les marques distributeur et que l'enseigne garantit des prix bas » (p.37). Travailler à la fois sur les prix et sur la qualité permet surtout, en dernière instance, d'apporter un bénéfice d'image au distributeur. C'est tout l'objet des grandes campagnes de rénovations des hypers des dernières années qui se présentaient comme des moyens de "réenchanter l'hyper" ou de concilier les dimensions plaisir et efficacité des achats.

Pour finir, nous pouvons remarquer que cet éclatement de l'espace stratégique se manifeste par un éclatement de l'urbanisme commercial et des déclinaisons de formats selon plusieurs axes non-exclusifs, davantage conçus comme des ingrédients à soupeser en fonction du marketing d'enseigne recherché. Il est possible de classer ces ingrédients en différentes catégories :

- *Le positionnement géographique (du magasin ou de l'approvisionnement)* : qui permet aux distributeurs de capter des types différents de population : familles, travailleurs, étudiants... et qui influera grandement sur le type de magasin déployé et son assortiment. Par exemple,



les centres-villes sont aujourd'hui redevenu un enjeu et les grands distributeurs se sont lancés dans l'ouverture de très petites surfaces urbaines de commodité tandis que la question de l'approvisionnement local devient une inquiétude importante au vu du succès des AMAP et autres réseaux de consommation locale, mais aussi de la prégnance du débat autour du "consommer français" lors des dernières élections présidentielles. Le groupe Système U en a ainsi fait un des éléments phares de sa stratégie.

- *Le positionnement marketing* : qui rassemble les éléments donnant une "personnalité" au magasin, sa valeur immatérielle, en quelque sorte, et contribue à spécifier sa particularité : convivialité du lieu de vente ou, au contraire, praticité, spécialisation, qualité des produits...
- *Le positionnement technologique* : et ce, à plusieurs niveaux : que ce soit au niveau du back-office par une gestion informatisée et plus ou moins automatique des stocks et réapprovisionnements ; au niveau du front office avec le développement de la présence de caisses automatiques (le *self checking*), ou de système de *self scanning* où le client scanne lui-même le code-barre de ses produits au fur et à mesure du remplissage de son chariot ; ou, enfin, au niveau de la complémentarité développée entre le magasin en ligne et le magasin physique (système de drive, de livraisons...). Depuis quelques années des épiceries entièrement automatisées sont également apparues et un débat important a émergé autour de l'emploi des caissières remplacées par les caisses automatiques. Le développement de ces innovations en magasin a semble-t-il été quelque peu ralenti face aux mouvements de contestation.
- *Le positionnement stratégique* : cette dernière catégorie, un peu artificielle tant les autres relèvent déjà de la stratégie de l'entreprise, est conçue pour regrouper des considérations plus financières et organisationnelles : nous pouvons y regrouper la politique sociale des groupes, leur stratégie de rémunération actionnariale, leur stratégie immobilière (par exemple la propriété ou la location des murs des magasins)... Cette catégorie participe de l'appréhension du groupe par les consommateurs ainsi que par ses partenaires et contribue à en forger une image plus ou moins bénéfique. Nous y reviendrons.

En fonction de la recette utilisée et de la pondération des différents ingrédients mis en jeu, on aboutit à une différenciation importante des formes de magasins parmi lesquelles le consommateur ne semble pas avoir trop de mal à se repérer tant est démontré aujourd'hui sa tendance à "zapper" et à fréquenter diverses formes de commerces selon ses besoins et sa situation. Comme nous l'avons vu, face à ce labyrinthe de concepts commerciaux, le consommateur semble développer des comportements experts dus tant à l'habitude de fréquentation des lieux du commerce (et à l'éducation qui en découle) qu'à l'apport des nouvelles technologies d'information et de communication.

En parallèle de ces stratégies d'internationalisation et de diversification, ont également émergé des stratégies liées aux questions de Responsabilité Sociale. Nous avons jusqu'ici laissé volontairement dans l'ombre cette nouvelle facette du commerce. Il est maintenant temps de remédier à ce manque.

### *III.3.3/ La RSE : une nouvelle opportunité pour le secteur ?*

Après avoir exploré le concept de Responsabilité Sociale des entreprises dans le chapitre II puis la structuration de l'univers paradigmatique du secteur de la grande distribution (au chapitre III.1 et III.2), nous pouvons nous demander ce qui, au croisement de ces deux raisonnements, peut émerger de l'application du paradigme de la responsabilité au cœur des logiques et stratégies sectorielles. L'irruption des débats autour de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans cet environnement difficile donne en effet à ce type de démarche une potentialité importante qui dépendra avant tout des choix stratégiques de ces entreprises (III.3.3.1). À partir de là, il est possible de définir des potentialités d'action des distributeurs pour répondre à ces défis stratégiques (III.3.3.2).

#### III.3.3.1/ Potentialités stratégiques des démarches RSE

L'avènement substantiel des problématiques liées au développement durable (DD) au sein des entreprises s'est traduit par la création de démarches de RSE. En réponse aux pressions de leurs parties prenantes, les entreprises se mobilisent parfois en faveur d'une redéfinition de leur stratégie ou, plus souvent, d'une atténuation de leurs impacts environnementaux et sociaux (Porter et Kramer, 2006, 2011). Au-delà des différentes incitations légales (loi NRE par exemple), normatives (GRI, Global Compact...) ou sociétales, la mise en place d'une démarche RSE peut présenter un certain nombre d'avantages stratégiques permettant un gain de parts de marché de manière directe ou à plus long terme : en agissant d'abord sur la composante relationnelle de l'entreprise, c'est-à-dire en cherchant à modifier les jeux de pouvoirs inscrits au cœur des interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Les éléments qui vont suivre présentent des choix stratégiques possibles pour un distributeur et non des stratégies observées dans les pratiques : ces différentes potentialités apportent à l'entreprise un atout dans sa relation à ses parties prenantes, car c'est au cœur des enjeux interactionnels que se cristallise l'importance des démarches RSE aujourd'hui.

Tableau III.9 : Potentialités stratégiques de la mise en place d'une démarche RSE pour une entreprise du secteur de la Grande Distribution

<b>Parties prenantes</b>	<b>Potentialités stratégiques</b>
<b>Concurrents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se différencier <b>ou</b> ne pas se laisser distancer (mimétisme)</li> <li>• Imposer aux concurrents de nouvelles procédures (par mimétisme)</li> </ul>
<b>Marchés financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter la valeur boursière (via la notation extra-financière)</li> <li>• Être présent dans les indices ISR</li> </ul>
<b>Consommateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se différencier pour séduire de nouveaux consommateurs</li> <li>• Proposer une offre répondant aux attentes de la consommation "responsable"</li> <li>• Améliorer son image (augmentation de la confiance et de la légitimité)</li> </ul>
<b>Fournisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduire de nouveaux critères dans la négociation</li> <li>• Augmenter la "qualité sociale et environnementale" des produits.</li> <li>• Réaliser des économies vertes sur les transports, l'immobilier et l'énergie par exemple</li> <li>• Augmenter les moyens de contrôle (notamment pour les MDD)</li> </ul>
<b>Syndicats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortir du champ d'influence traditionnel des syndicats</li> </ul>
<b>Salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Générer de l'implication en laissant la possibilité d'un "agir éthique" au travail</li> </ul>
<b>État</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser le volontariat comme un rempart à une nouvelle législation plus contraignante</li> <li>• Tenter de contrôler ce type de législation dans une optique concurrentielle</li> </ul>
<b>Journalistes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticiper les critiques</li> <li>• Améliorer son image</li> </ul>
<b>ONG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticiper et désarmer la critique des ONG en les associant aux actions menées</li> <li>• Améliorer son image</li> </ul>

Ce tableau montre un ensemble varié de potentialités stratégiques liées à la mise en place d'une démarche RSE dans la grande distribution. Selon qu'elle s'inscrit au cœur de la relation entre le distributeur et une partie prenante spécifique, la démarche permettrait ainsi d'obtenir des avantages concernant des enjeux de différents niveaux.

La récente sensibilisation aux problèmes de DD offre ainsi une opportunité nouvelle sur ce marché très fortement visible pour le consommateur. Au-delà du débat sur l'existence réelle d'un "marché de la vertu" (Vogel, 2005), les distributeurs subissent une pression importante pour afficher un comportement responsable. L'entreprise peut donc s'inscrire, au cœur de son environnement concurrentiel, dans une démarche RSE de deux façons : dans une visée différenciatrice ou sur un mode mimétique. Dans un but offensif, le développement durable présente ainsi une opportunité de différenciation : « En faisant une offre qui n'est en toute rigueur comparable à aucune autre, l'entreprise évite que ne s'instaure une concurrence par les prix qu'il lui serait peut-être difficile de soutenir » (Koenig, 2004, p.164). L'ouverture du premier supermarché entièrement biologique à Chartres en constitue un exemple typique. Adopter un comportement mimétique relève davantage

d'une stratégie défensive permettant à l'entreprise de préserver sa place sur le marché ou de ne pas accumuler un retard important concernant des pratiques qui pourront s'avérer incontournables dans le futur. Montrer que l'on fait au moins aussi bien que les autres semble être l'un des moteurs prépondérants de la mise en place d'actions liées au DD.

En outre, dans le capitalisme financier en cours actuellement, les démarches RSE concourent à l'obtention d'une bonne notation sociétale pouvant contribuer à la valorisation boursière de l'entreprise : de nouveaux facteurs de compétitivité faisant partie du capital immatériel de l'entreprise se sont affirmés (réputation de l'entreprise, son image de marque auprès des consommateurs et des investisseurs) et constituent un capital à développer, entretenir ou préserver. D'après l'ouvrage *Organiser le Développement Durable* (Aggeri et al., 2005), si les entreprises se mobilisent en faveur du Développement Durable « c'est que les marchés financiers intègrent, de façon croissante, des informations sur la performance extra-financière des entreprises dans leurs décisions d'investissement [...] grâce à la médiation d'agences de notation sociétales des entreprises ».

Mettre en place une politique d'achats responsables peut aussi permettre d'ajouter un critère de négociation important vis-à-vis des fournisseurs. La grande distribution restant un des principaux vecteurs de commercialisation pour de nombreuses entreprises productrices de biens, elle disposerait ainsi d'une capacité accrue de sélection de ses fournisseurs. De même, l'augmentation de la qualité sociale et environnementale des produits, sujet particulièrement prégnant lorsque l'on considère les produits MDD, permettrait de valoriser davantage le produit et autoriserait une marge plus importante pour le distributeur.

Enfin, particulièrement important lorsque l'on parle d'énergies, mais aussi en ce qui concerne l'immobilier ou le transport, l'application d'une démarche RSE peut représenter pour l'entreprise un important vecteur d'économies tant en magasin que si l'on considère l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

La mise en place de ce type de démarche au sein de l'activité des grands distributeurs, permet à ceux-ci d'accroître leur influence sur l'organisation selon trois axes : les fournisseurs s'exposent à de nouvelles procédures de contrôle à l'image des audits sociaux ; au sein du groupe, les démarches RSE permettent de sortir des relations traditionnelles en se réappropriant certaines problématiques habituellement dévolues aux syndicats ; enfin, cela peut permettre de générer davantage d'implication au travail de la part des salariés du groupe, en leur laissant la possibilité d'un "agir éthique" au travail.

Vis-à-vis de l'État et du cadre législatif, l'intérêt stratégique d'une démarche RSE peut être de deux ordres : d'un côté présenter les actions les plus exemplaires de l'entreprise, censées être représentatives de ses valeurs, et démontrer qu'elle va plus loin que ne l'exige la loi, témoignent de

son “volontarisme”, fondant ainsi sa légitimité et rendant obsolète toute législation plus contraignante ; tandis que de l’autre, ces actions permettent, en complément d’un travail de lobbying, de peser sur le contenu des futures lois en montrant les actions efficaces qui pourraient être rendues obligatoires. Dans ce dernier cas, l’entreprise initiatrice d’une action qui deviendrait obligatoire dispose d’un avantage concurrentiel certain vis-à-vis de ses concurrents obligés de se mettre en conformité avec ses pratiques.

Il paraît stratégique pour l’entreprise de savoir gérer son image, son capital réputation : nombre d’études semblent montrer aujourd’hui des attentes de garanties sociales et environnementales de plus en plus importantes de la part des consommateurs (Delpal, Hatchuel, 2007). Les démarches RSE constituent un important levier pour peser sur l’image perçue de l’entreprise par la société civile. Même si elle doit être maniée avec précaution, la communication liée à la RSE reste pour l’enseigne un formidable moyen de se raconter en démontrant, sur la base de quelques indicateurs choisis, sa capacité à être responsable.

En outre, les démarches RSE, en collectant les informations éparses et en mettant en place de nouvelles procédures de contrôle, permettent de mieux prendre en compte les risques liés aux problématiques sociales, environnementales et sanitaires, auxquelles les ONG sont particulièrement attentives. Or, comme l’a montré une étude antérieure (Beierlein, Coëdel, 2007), même si ce type d’outils ne garantit pas véritablement le respect des attentes sociales et environnementales des parties prenantes, il permet de démontrer l’engagement de l’entreprise sur ces questions. « Aucune corrélation n’est établie entre la publication d’un rapport et les performances économiques et sociales, sinon le fait que l’entreprise démontre sa responsabilité en acceptant de communiquer sur ce sujet et donc, par là même, d’être évaluée comme socialement performante à l’aune d’une “transparence” institutionnalisée comme valeur clé dans le champ organisationnel » (Quairel-Lanoizelée, 2005, p.79). Les entreprises tendent ainsi à limiter leurs responsabilités en montrant leur engagement. Dans le cas du respect des droits humains tout au long de la chaîne d’approvisionnement (ou chaîne globale de valeur), on assiste en outre à un véritable transfert de responsabilité vers le fournisseur chargé de respecter les critères édictés par le donneur d’ordre sans que ne soit jamais remise en cause la compression toujours plus importante des coûts et des délais (Bellini, Lavigne, 2007).

Ainsi, les démarches RSE portent en elles un certain nombre de réponses stratégiques potentielles pour l’entreprise : atout concurrentiel et sécuritaire, atout dans les interactions avec les parties prenantes qu’elles soient ONG, association de consommateurs ou syndicats, mais aussi dans sa relation avec l’État par ses actions de lobbying. Nous voyons donc que les démarches RSE peuvent représenter une réelle voie de renouvellement pour le secteur de la grande distribution.

### III.3.3.2/ Potentialités d'actions relatives à la RSE

À partir des potentialités stratégiques que nous venons d'étudier, il est possible de distinguer plusieurs axes d'actions pouvant être explorés par les acteurs du secteur. En premier lieu, et à partir du moment où l'on considère la RSE comme l'avatar entrepreneurial du paradigme de la responsabilité, nous pouvons postuler qu'il en existe une déclinaison en tant que paradigme responsable de la production. Ce paradigme s'est par exemple concrétisé dans la mise au point et la commercialisation des produits dits "responsables" parmi lesquels nous pouvons par exemple comptabiliser les produits labellisés bio ou équitable, les produits et bâtis écoconçus selon les normes les plus avancées, les produits issus des recherches sur les énergies vertes... Le positionnement de la grande distribution dans les chaînes globales de valeur, articulant la consommation et la production, et le développement des MDD posent ainsi de nombreuses questions et offrent au secteur un rôle clé dans l'évolution des modes de production. Explorons quelques pistes de réflexion propres à la grande distribution :

1. *Répercuter les évolutions de la demande* : grâce à leur présence quotidienne face aux consommateurs et aux diverses technologies permettant de tracer les habitudes et les évolutions de consommations de leurs clients (notamment grâce à la généralisation des cartes de fidélités qui permettent un recueil de données et une analyse de plus en plus fine), les distributeurs sont à la meilleure position pour transmettre les nouvelles attentes des consommateurs vers les producteurs.
2. *Développer des MDD responsables* : Le premier point est particulièrement prégnant lorsque le distributeur se trouve en position de donneur d'ordre (typiquement dans le cas des MDD). Il peut ainsi offrir une réactivité importante à la moindre évolution de la consommation. Indirectement, la concurrence créée par les MDD peut amener les producteurs à marques propres à faire évoluer leur gamme vers plus de responsabilités.
3. *Soutenir les offres responsables* : en commençant par les référencer pour assurer leur présence dans les rayonnages des magasins, puis en développant une signalétique propre permettant de les différencier des produits "classiques"<sup>1</sup>. Il s'agit donc de rendre possible la consommation responsable en en offrant tout d'abord la possibilité puis en la stimulant.
4. *Pratiquer une politique tarifaire différente* : À l'instar d'une TVA responsable, le distributeur peut également choisir de réduire ses marges sur les produits responsables, augmentant ainsi leur compétitivité prix et donc leur attractivité.

---

1 Il est difficile de parler de produits non-responsables lorsque l'on veut évoquer les produits non-labellisés, ou plus généralement non-étiquetés "responsables". Nous avons ainsi choisi d'utiliser un terme relativement générique ne présupant des qualités "responsables" des produits. Les produits que nous appelons classiques sont ainsi les produits qui ne se différencient pas sur l'argument de leur production responsable.

5. *Déréférencer les produits ou producteurs “irresponsables”* : Dans le cas de produits clairement mis en cause, les distributeurs ont la possibilité de choisir de ne pas les distribuer. c’est ce qui est arrivé par exemple dans le cas du Thon rouge menacé de disparition.
6. *Privilégier un mode d’approvisionnement et une logistique “responsables”* : Les questions d’approvisionnement, bien que particulièrement délicates dans une économie mondialisée, sont aussi un levier d’action : appels d’offres responsables et contractualisation d’une dimension sociale et environnementale de la production sont des moyens d’action importants pour les distributeurs. Ceux-ci peuvent aussi se charger de contrôler, dans une certaine mesure, les modes de production utilisés. Les distributeurs peuvent également influencer sur la question des transports, que ce soit le transport reliant le producteur à l’entrepôt du distributeur, ou, plus facilement, le transport reliant l’entrepôt au magasin.
7. *Explorer de nouveaux vecteurs de distribution et promouvoir de nouveaux modes de consommation* : bien que suivie avec retard par les distributeurs français, la révolution numérique du commerce est une opportunité de réétudier les modes de commercialisation et de consommation. En effet, un nouveau médium est apparu entre le consommateur et le distributeur : les NTIC. Que ce soit par l’influence d’Internet ou par l’omniprésence des smartphones, les possibilités d’informations des consommateurs se sont extraordinairement accrues. Le paysage commercial ne pourra qu’évoluer et c’est aux distributeurs de transformer cette menace en opportunité.

La RSE peut également être appréhendée comme un relais de la régulation sociale étatique dans les grandes entreprises. En effet, depuis les années 1970, la place et le rôle de l’État dans l’économie et son fonctionnement ont été dénoncés puis remodelés dans une perspective plus libérale ayant abouti à un affaiblissement de la régulation sociale étatique. N’Gaha (2011) a ainsi étudié la remise en cause du service public en France et a pu identifier plusieurs critiques qui lui ont été opposées tant en termes économiques que sociaux par une « remise en cause de l’efficacité productive des services publics et de leur finalité » (p.61). La RSE est alors présentée comme une alternative à l’action de l’État pour satisfaire aux exigences de l’intérêt général. Nous avons dans ce sens pu voir au chapitre II que Matten et Moon (2008) considéraient que l’émergence de la RSE explicite coïncidait avec un affaiblissement de la prise en charge des problèmes sociaux par l’État qui contribuait auparavant à l’existence d’une RSE implicite.

Les entreprises de Grande Distribution sont particulièrement concernées par ces questions du fait de leur inscription sur le territoire national et leur dépendance aux politiques nationales. La mise en place d’une démarche RSE ambitieuse, comme nous l’avons déjà évoqué précédemment,

peut permettre aux distributeurs de limiter la nécessité de légiférer, de concevoir une régulation étatique plus contraignante, de même qu'elle contribue à rendre plus vertueuse l'image déplorable de la grande distribution auprès des politiciens qui n'ont jamais hésité à désigner le secteur comme responsable de grands maux sociaux tels que la disparition du petit commerce, la hausse des prix sur les produits courants, l'affaiblissement des petits producteurs, le développement de la précarité du travail ... Bien que peu présente dans les discours officiels des entreprises, cette question de la relation étatique doit être prise en compte dans l'étude de l'évolution du secteur et notamment dans sa dimension responsable.

Le secteur de la grande distribution semble particulièrement concerné par les questions des conditions et de la perte de sens du travail, vu les critiques nombreuses qui lui sont faites sur sa gestion d'une main-d'œuvre peu qualifiée et dont la précarité n'est plus à démontrer (voir par exemple : Philonenko, 1997 ; Jacquiau, 2000 ; Sam, 2008 ; Biassette et Baudu, 2008 ; Waelli, 2009). Benquet les résume ainsi : « Incarnation du triple mouvement de féminisation, de tertiarisation et de précarisation du marché de l'emploi, la profession de caissière a ainsi été associée, dans le langage commun comme dans certains travaux scientifiques, à la notion de précarité, à laquelle ces salariées seraient "surexposées" » (2011, p.24). Philonenko et Guienne dénoncent les mêmes travers vis-à-vis des cadres des magasins : « nous voyons peu d'écart entre l'ouvrier qui mesure sa capacité de résistance au travail [...] et le "petit cadre" exploité, qui, au bout de ses limites, intériorise les contraintes pour en faire un défi personnel lui permettant de "voir ce qu'il vaut" » (1997, p.152). Nous détaillerons plus loin les conditions de travail et les modes d'organisation ainsi contestés, mais nous pouvons d'ores et déjà, dans cette partie qui s'efforce d'envisager les apports potentiels de la RSE, avancer quelques-uns de ceux-ci sur ces questions délicates dans la grande distribution. La traduction de la RSE au cœur des pratiques de GRH d'une entreprise de distribution peut ainsi s'appliquer à différents éléments en leur apportant divers atouts :

- *de meilleures conditions de travail* en prenant en compte le versant social de la RSE, et ce, tant pour les salariés des magasins que pour ceux de l'ensemble de la chaîne globale et de transport des marchandises,
- *plus d'implication*, ce qui représente pour le management le bénéfice de disposer d'équipes plus motivées – parfois plus dociles – et souvent plus productives, et pour le salarié le bénéfice d'avoir un travail plus intéressant, qui fait sens,
- *plus de compétences* par le biais du développement d'innovations importantes et des nouvelles missions dévolues aux salariés. Nous verrons par exemple, dans la seconde partie, que ceux-ci peuvent bénéficier, dans le cadre de la démarche RSE, d'une autonomie de travail accrue et, par conséquent, d'un éventail d'activité plus important.



- *des innovations* au moment où le modèle est en crise, par l'apport des procédures de circulation d'information à l'instar des remontées des bonnes pratiques organisées dans le cadre des démarches RSE.

Il se pose également la question de l'enactement de la responsabilité, c'est-à-dire de la manière de rendre les salariés porteurs de ces questions au quotidien, car en dernier recours, ce sont eux qui, chaque jour, dans leur travail, seront les vrais acteurs de la responsabilité d'entreprise. Pour les salariés, il ne s'agit pas de faire de la RSE, mais de travailler de manière responsable. Or la notion de responsabilité exige de l'individu qu'il investisse sa personne, qu'il assume personnellement les conséquences de ses actes. On ne peut donc assumer une responsabilité sans impliquer sa personne, sa subjectivité dans l'activité en question. Les salariés sont ainsi les dépositaires de la lourde charge d'enacter la responsabilité dans leur quotidien professionnel. Nous pouvons ainsi légitimement nous demander si le paradigme de la responsabilité à travers la mise en place de démarches RSE, place les salariés face à une épreuve de la responsabilité au travail et ce que cela traduit de la relation entre ceux-ci et leur entreprise. Ainsi, au travers de la RSE, pouvons-nous dire que nous allons vers un compromis sur l'adhésion subjective à l'organisation ? La RSE permet-elle d'élaborer un nouveau compromis entre l'individu et l'organisation ?

\*\*\*

Selon la perspective développée autour du kernel théorique et de sa dynamique, nous avons envisagé les mutations du paradigme professionnel (PP) de la grande distribution qui, compte tenu de son ancrage institutionnel, évolue au cours du temps. À différentes époques, il porte un modèle dominant d'organisation du travail du distributeur et d'appréhension de ce que doit être le métier. Nous avons ainsi vu que le PP de la distribution était né de l'impératif de créer une consommation capable d'absorber une production rendue massive par les progrès de la première révolution industrielle. À mesure que les formes de consommation évoluaient, le PP progressa vers une plus grande ouverture aux classes populaires et, par là, vers une massification plus importante de sa clientèle : les magasins populaires, les supermarchés et le hard-discount poussèrent cette logique à son maximum. Dans le même temps, le PP se transforma selon une logique de massification de l'offre qui aboutit à la création du modèle de l'hypermarché rassemblant "tout sous le même toit". La consommation de masse individualisée des décennies récentes représente un nouveau défi pour la conception du travail de distributeur et de multiples expériences marketing tentent de lui répondre. Une pluralité de nouveaux formats émerge visant à davantage spécifier leur *business model* et leur cible privilégiée de clientèle.

En outre, l'urbanisation accélérée des périphéries urbaines et la perception des risques socio-économiques associés, par les législateurs et les médias, au développement du secteur l'ont obligé à intégrer la prise en compte de son environnement socio-économique dans l'organisation de son activité : prise en compte de l'insertion locale, communication valorisante des entreprises et de leurs activités... Cette obligation de légitimation du travail de distributeur fut également renforcée par l'avènement de crises sanitaires majeures des années 90 et 2000. Questionnant la qualité et la sécurité des produits vendus en grande et moyenne surfaces, des mouvements critiques demandèrent davantage de comptes aux distributeurs les mettant en position de garants de leur offre. Ces évolutions majeures conditionnèrent le PP en y ajoutant la nécessité (parfois problématique on a pu le voir au travers du scandale de la viande de cheval dissimulée dans les lasagnes surgelées) de tracer l'origine des produits et de garantir leur qualité et leur sécurité sanitaire au long d'une chaîne globale de valeur difficile à circonscrire.

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est parfois présentée comme une réponse à la question de la nécessaire modernisation de l'économie face aux nouveaux enjeux sociétaux et surtout environnementaux : elle permettrait de répondre aux attentes de nouveaux segments de la consommation et d'améliorer la qualité sociale et environnementale ainsi que la traçabilité des produits. Nous avons vu, dans le chapitre précédent sur quoi le concept de RSE reposait et comment il constituait l'expression entrepreneuriale du paradigme social de la responsabilité. Sa mobilisation par le secteur de la distribution porte une capacité potentielle à contribuer à cette recherche d'adaptation et de survie, mais pose la question de son enaction dans le quotidien de travail des salariés du secteur. L'analyse de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité vise justement à appréhender la manière dont les salariés éprouvent les mutations du paradigme professionnel du secteur dans cet environnement complexe.

L'étude du secteur de la grande distribution selon une perspective paradigmatique permet d'envisager les tensions et les complémentarités qui se constituent entre le paradigme de la responsabilité émergent et ce que nous appelons le paradigme professionnel (PP) du secteur, c'est-à-dire l'ensemble des règles, qu'elles soient explicites ou implicites, régissant l'activité et les représentations des salariés du secteur.

Pour cela, l'analyse des évolutions des formes de distribution plébiscitées dans une société et à une époque donnée permet d'envisager l'existence de déterminants socio-historiques des représentations du paradigme professionnel des distributeurs. En complément du modèle de la roue de la distribution (Mc Nair, 1958), l'analyse institutionnelle du secteur nous renseigne en effet sur les influences de l'environnement social de la grande distribution ; les évolutions des modes de production et d'organisation du travail, celles des modes de consommation et d'interventions étatiques dessinent ainsi un contexte déterminant l'évolution des formes de distribution et d'organisation du secteur. Cette approche donne une nouvelle perspective d'analyse à l'étude de la crise que traverse actuellement le secteur (Moati, 2001).

Celle-ci traverse en effet une période difficile qui se traduit par une stagnation du chiffre d'affaires du modèle que constituaient les hyper et les supermarchés. Symbole de la société de consommation, ce modèle semble décliner en même temps que les valeurs qui le sous-tendent. La consommation n'est plus aussi massive et, en s'individualisant, est de plus en plus difficile à capter pour un seul format. On observe une forte tendance au consommateur-zappeur, changeant de format en fonction de la catégorie de produits recherchés, arbitrant ses choix de consommation selon des critères de plus en plus nombreux (prix, qualité, praticité du magasin, produits responsables...). La crise de la grande distribution est donc une crise structurelle d'adaptation à un nouvel environnement économique et social (Moati, 2001) qui exige du secteur d'inventer une nouvelle manière de croître, d'adapter son paradigme professionnel aux mutations des paradigmes sociaux dominant l'ensemble de la société.

Depuis le début des années 2000, l'observateur ne peut que constater les efforts déployés par les acteurs du secteur pour expérimenter et développer de nouveaux facteurs de croissance : internationalisation et recherche de nouveaux concepts commerciaux sont les deux premiers vecteurs explorés. Hard discount, e-commerce et magasins spécialisés "biologiques" ou paysans sont les formats qui se disputent la place de nouveau format dominant. L'émergence d'internet a contribué à l'expérimentation de formats *on line* ou de formats mêlant *on line* / *off line* : e-commerce, drive... L'hypothèse de l'irruption d'une troisième révolution industrielle (Rifkin, 2012) est à ce sujet éclairante : entre nouvelles technologies de l'information et de la communication, et nouvelles technologies "vertes", le secteur cherche à évoluer et à survivre dans ce XXI<sup>e</sup> siècle encore balbutiant.

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est dans ce contexte parfois présentée comme une réponse à la question de la nécessaire modernisation du secteur face aux nouveaux enjeux sociétaux et surtout environnementaux : elle permettrait de répondre aux attentes de nouveaux segments de la consommation, d'améliorer la qualité sociale et environnementale ainsi que la traçabilité des produits, mais aussi d'influer sur les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes de plus en plus légitimes à se prononcer sur la gestion de l'entreprise et de ses activités. Selon cette hypothèse, la RSE représente, pour les entreprises du secteur, un nombre important de potentialités stratégiques qui se traduisent dans une multitude d'actions envisageables à différents niveaux de l'entreprise. Les salariés sont ainsi chargés d'appliquer les recommandations issues des départements dévolus à la gestion de la RSE tout autant qu'ils se doivent de développer de nouvelles manières d'exercer leur activité : ils sont les dépositaires de la lourde charge d'enacter la responsabilité dans leur quotidien professionnel et se trouvent, par conséquent, confrontés à une véritable épreuve paradigmatique de la responsabilité.

## CONCLUSION DE LA PARTIE 1 : L'UNIVERS PARADIGMATIQUE DE LA DISTRIBUTION EN TENSION

À l'issue de l'exploration des potentialités stratégiques et des actions potentielles constitutives des démarches RSE dans le secteur de la Grande Distribution, il convient de s'interroger sur la traduction paradigmatique possible de ces développements. En d'autres termes, comment le Paradigme social de la Responsabilité peut-il s'inscrire au cœur de l'univers paradigmatique de la distribution ? Et en quoi peut-il participer à sa recomposition ? À la lumière de ces questions, nous expliquerons pourquoi l'étude des salariés des magasins est intéressante pour prendre la mesure de ces recompositions et comment ce parti-pris méthodologique influencera notre étude en retour.

Dans un premier temps, il est donc intéressant de questionner la manière dont le Paradigme social de la Responsabilité peut s'inscrire au cœur de l'univers paradigmatique de la distribution. Le chapitre III nous a permis d'envisager le paradigme professionnel (PP) de la distribution selon la quadruple influence institutionnelle exercée par les modes de production, de consommation, d'organisation du travail et d'intervention étatiques. Selon les évolutions, parfois conjointes, de chacune de ces formes institutionnelles, le PP de la distribution, ou pour le dire autrement, la façon dont les salariés se représentent la bonne manière d'exercer leur métier, sera modifié pour s'adapter aux demandes socio-économiques exprimées par ces institutions.

Or, quel peut être le rôle de l'entreprise dans cette approche ? L'entreprise peut être considérée comme un contexte contraignant et/ou habilitant, un filtre des influences institutionnelles, qui organise et légitime certaines parties du PP par la formation, la communication, la négociation et les marges d'autonomie et de dépendances qu'elle détermine. Elle peut ainsi se révéler support ou contrainte pour l'individu éprouvé par la mise en place de démarches RSE qui répondent à la logique émergente du paradigme social de la responsabilité (PSR). En effet, le PSR marque une inflexion du principe de responsabilité dans la société qui s'éprouve par les individus au travail au travers d'une injonction à l'énacter en accord avec le PP. Cette mise en tension paradigmatique constitue le cœur de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité (EPR).

Cette question est centrale pour notre étude dont la problématique peut s'exprimer de la manière suivante : *comment les individus au travail éprouvent-ils les changements structurels induits par l'émergence du paradigme social de la responsabilité ?* En d'autres termes, il s'agit d'interroger la manière dont les salariés de la grande distribution vont éprouver la rencontre du paradigme professionnel de leur métier avec le paradigme social de la responsabilité en émergence.

En retour, cette épreuve de la responsabilité et la recomposition possible de l'univers paradigmatique de la distribution influera sur les institutions qui l'encadrent selon un mouvement de co-construction dont il a déjà été question. Comme les institutions participent à la construction des structures du secteur et de son PP, celui-ci participe à la construction des institutions. Chaque dimension institutionnelle étudiée précédemment sera ainsi plus ou moins impactée par les évolutions du PP. Il est évident qu'elles n'en seront pas les seules responsables, mais elles participent, en lien avec d'autres mutations sociales et sociétales, des évolutions des institutions majeures dont nous avons parlé au chapitre III. Par exemple, la mondialisation de l'économie a fortement modifié le secteur et son périmètre d'action, mais, en retour, la triple évolution internationale du secteur (internationalisation aval, amont et parallèle selon Lehman, 2004) a participé à rendre plus consistant le phénomène de mondialisation de l'économie.

Plusieurs conséquences sont ainsi envisageables quant au développement du paradigme de la responsabilité au sein de l'univers paradigmatique de la distribution : il peut par exemple contribuer à développer de nouveaux outils sur les marchés mondiaux permettant une sécurisation des approvisionnements dans un contexte marchand libéral. Nous reviendrons plus tard sur cette question mais deux axes forts de responsabilisation du marché sont d'ores et déjà envisageables : la labellisation et la communication relèvent d'une mobilisation d'outils de légitimation d'une offre responsable nouvelle sur les marchés mondiaux qui porte un potentiel bouleversement des structures de consommation, tandis que le développement des techniques de traçabilité (Torny, 1998 ; Cochoy, 2002) est l'emblème d'une nouvelle forme de régulation adaptée au marché libéral. Les techniques de traçabilité cherchent à répondre à « deux contraintes tendanciellement antagonistes : d'une part, la garantie de sécurité due par l'État aux citoyens ; d'autre part le maintien d'un niveau élevé d'échanges et de déplacements, compatible avec les principes d'organisation libérale de l'économie mondiale » (Torny, 1998, p.375). Pour Cochoy, c'est ce que permet la traçabilité qui se définit selon les mots de Torny comme un « ensemble de techniques qui visent à permettre à tout instant, par des procédés appropriés de constitution de mémoires externes aux personnes, la relocalisation des produits et des marchandises, sans pour autant enfreindre le principe de leur circulation » (2002, p.60). Cet exemple permet d'entrevoir sous quelle forme peut évoluer le paradigme professionnel, en promou-

vant de nouvelles techniques de gestion des produits. Ces modifications du PP apparaissent clairement porteuses d'enjeux importants pour les institutions de son environnement socio-économique.

D'autres exemples sont mobilisables sur ce type d'évolutions des relations institutionnelles : les conséquences du développement du paradigme de la responsabilité peuvent rejaillir sur l'État et les formes de régulation sociale ; le renforcement du pouvoir de la société civile organisée, comme les ONG, par rapport au pouvoir des entreprises peut potentiellement représenter l'émergence de nouvelles voies de démocratisation de l'activité économique ; l'action du PSR sur l'organisation du travail est potentiellement génératrice d'une forme de généralisation d'un socle de droits humains et sociaux au niveau mondial appuyée par l'expertise de ces ONG (Robert-Demontrond, 2006). Enfin, le PSR peut également permettre de définir une nouvelle relation à la valeur travail et contribuer ainsi à développer une forme de travail plus responsable.

Or, pourquoi l'étude des salariés des magasins est-elle intéressante pour prendre la mesure de ces recompositions ? Au quotidien, les salariés des entreprises du secteur sont ceux qui énoncent le paradigme professionnel entre consignes hiérarchiques et contraintes locales. Ils ont la charge de rendre concret le modèle de la distribution tel qu'il est porté par le management et de l'adapter aux demandes locales s'élevant en véritables contraintes à la réalisation de leurs objectifs. Le développement des démarches de RSE et le renforcement de la consistance des attentes sociales de responsabilité interfèrent dans une équation parfois difficile pour les salariés. Ceux-ci doivent maintenant réussir à satisfaire à la fois les attentes de leur hiérarchie et celles de leurs clients selon des procédures reconnues comme responsables.

Nous venons donc de relier très succinctement les apports de l'approche institutionnaliste concernant le secteur de la distribution, étudiés au chapitre III, aux conclusions énoncées au chapitre II concernant la Responsabilité Sociale d'Entreprise. Pour résumer, ce travail questionne la RSE sous la forme d'un nouveau paradigme de la responsabilité venant rencontrer le paradigme professionnel du secteur. Il s'agit donc d'interroger la manière dont les salariés éprouvent l'apparition des démarches RSE dans leur quotidien de travail et comment cela traduit la rencontre paradigmatique entre responsabilité et paradigme professionnel. C'est autour de ce questionnement que nous sommes allés voir au sein des magasins, que nous y avons rencontré des salariés en considérant qu'ils étaient les premiers juges des actions de leur entreprise. Être au cœur du mouvement, permet aussi de mieux le ressentir même si le but paraît bien souvent indiscernable.

PARTIE II : L'ÉPREUVE PARADIGMATIQUE DE LA RESPONSABILITÉ

Trois chapitres auront été nécessaires pour parvenir à cette deuxième partie présentant notre recherche empirique et ses résultats, trois prémisses utiles car complémentaires pour l'analyse qui va suivre.

Nous avons en effet commencé par développer ce que nous pourrions appeler une théorie sociale fondamentale, véritable fondement théorique de notre structure analytique : autour d'un noyau théorique commun, nous avons tenté de construire une communicabilité inter-théorique. Cette dernière nous a permis d'envisager l'existence de paradigmes sociaux, abstractions théoriques illustrant les grands courants sociaux générateurs des mutations profondes de la société ainsi que le rôle crucial de l'individu moderne au sein de celles-ci.

Sur cette base, nous avons consacré le second moment de notre exposé à définir ce qu'est la Responsabilité Sociale des Entreprises, ce qu'elle traduit en termes de paradigmes sociaux et à bâtir une perspective de recherche cohérente sur ce sujet : celle de l'étude de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité.

Le troisième moment fut l'occasion de développer l'analyse du théâtre de notre recherche, la grande distribution, en répertoriant les différents travaux lui ayant déjà été consacrés : comprendre comment le secteur évolue et sa situation socio-économique au moment de l'émergence de la RSE semblait un préalable indispensable à notre étude de terrain dont l'objectif est d'analyser comment, et dans quelle mesure, les influences du paradigme social de la responsabilité sur les salariés de la grande distribution peuvent contribuer aux mutations sectorielles actuelles et à venir.

Au terme de ce long voyage, nous allons maintenant présenter la partie empirique de notre recherche. Comme nous l'avons déjà maintes fois évoqué, il s'agit ici d'étudier l'épreuve paradigmatique de la responsabilité (EPR). Rappelons que la notion d'épreuve permet de mettre en valeur « l'articulation entre les transformations structurelles et le jeu des places sociales, entre la singularité des réponses ou des trajectoires personnelles et le caractère commun des défis vécus » (Martuccelli, 2010, p.76). Martuccelli définit les épreuves comme étant « des défis historiques, socialement produits, inégalement distribués, que les individus sont contraints d'affronter, [elles] supposent un mode particulier d'agencement entre les dimensions sociétales et individuelles » (p. 142). Les épreuves apparaissent ainsi « plutôt comme un instrument de connaissance décentré permettant de rendre compte, à l'échelle des individus, sous la forme d'une histoire de vie collective, de la spécificité d'un ensemble socio-historique » (p.142). En nous appuyant sur cette vision, nous avons pu développer, au cours du chapitre I, une variation de cette notion dédiée à l'étude des mutations sociales sous un angle d'analyse privilégiant les paradigmes sociaux : l'épreuve paradigmatique. Cet



outil analytique permet ainsi de repérer à l'échelle des individus, les défis, historiquement et socialement situés, posés par les évolutions de l'univers paradigmatique d'un ensemble social.

Pour nous, plus concrètement, il s'agira maintenant de comprendre comment les acteurs de la distribution éprouvent l'émergence du paradigme social de la responsabilité dans le but d'appréhender en quoi, et comment, celui-ci vient perturber les fragiles équilibres constitutifs de l'univers paradigmatique du travail dans la distribution.

La présentation de cette étude s'opérera en quatre temps. Nous commencerons par exposer notre méthodologie d'investigation empirique en accord avec les éléments précédents (chapitre IV). Nous avons ainsi adopté une démarche "qualitative" utilisant les entretiens semi-directifs, avec un échantillonnage reposant davantage sur une recherche volontaire de diversité que sur celle d'une homogénéité socioprofessionnelle, ainsi que l'étude documentaire. Les trois chapitres suivants développeront l'analyse du matériau recueilli. Le chapitre V sera consacré aux tensions paradigmatiques générées par l'émergence du PSR dans les représentations professionnelles des salariés de la distribution. Ces tensions constituent l'épreuve paradigmatique de la responsabilité, elles conditionnent sa structure et le vécu que les acteurs en ont. Les éléments communs de ce vécu seront analysés dans le chapitre suivant (VI). Enfin, dans un dernier temps (chapitre VII), nous identifierons les variations importantes observables entre les représentations des salariés des différentes entreprises étudiées – et les raisons d'être de ces variations. Ceci nous permettra de singulariser l'épreuve paradigmatique subie par les individus en fonction d'un environnement organisationnel tendant à se constituer en support ou en contrainte dans la résolution de l'EPR par l'acteur au travail.

## CHAPITRE IV :

### LE PERSONNEL DE LA GRANDE DISTRIBUTION ET LES DÉMARCHES RSE : MÉTHODE DE RECHERCHE ET LIMITES

Dernière étape avant la présentation des résultats, ce chapitre va permettre de lier l'ensemble de l'élaboration théorique déjà envisagée à un dispositif de recherche de terrain adapté. En effet, certains postulats, certains partis-pris nous obligent à préciser le périmètre de notre recherche, ses tenants et ses aboutissants.

Prenons donc le temps de réévaluer notre question de recherche et les conditionnements théoriques de ce dispositif (IV.1) avant d'en présenter la logique et l'architecture générale (IV.2). Dans un troisième et dernier temps, nous présenterons les détails de la recherche de terrain en analysant le guide d'entretien utilisé, les situations et l'échantillon de personnes rencontrées ainsi que l'étude documentaire réalisée (IV.3).

## IV.1/ Implications du noyau théorique et de la question de recherche sur le dispositif méthodologique

Telle qu'elle est posée, la question de recherche peut être énoncée ainsi :

*Comment les expressions du paradigme de la responsabilité, parmi lesquelles figure la RSE, pénètrent-elles les acteurs au travail ?*

Deux formulations alternatives permettent d'affiner davantage cette approche et d'en préciser le propos :

*En d'autres termes, comment ceux-ci sont-ils éprouvés par l'émergence du paradigme de la responsabilité au sein de leur travail quotidien et de leur représentation du travail en entreprise ? Comment se l'approprient-ils ?*

En filigrane, apparaissent les éléments clés des références théoriques qui structureront la recherche de terrain : l'étude se veut donc celle du paradigme social de la responsabilité au travers de l'analyse de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité à laquelle sont soumis les acteurs dans leur quotidien de travail.

L'objectif de cette étude consiste donc à distinguer les paradigmes sociaux en action et en interaction au travers d'une lecture du social par le prisme des épreuves paradigmatiques. Compte tenu des spécificités développées concernant les épreuves paradigmatiques, nous pouvons décliner cette étude autour de quelques points clés qui forment, une fois réunis, les détails de l'épreuve paradigmatique et de son contexte. Ainsi, il est possible de discerner :

- *Les paradigmes existants dans le quotidien de travail des personnes rencontrées : l'épreuve paradigmatique a en effet été définie comme un "moment" particulier au cours duquel l'individu (ou le groupe d'individus<sup>1</sup>) se doit en quelque sorte d'équilibrer ou de rendre compatible le paradigme émergent et les paradigmes préexistants afin de réduire les dissonances et tensions paradigmatiques qui pourraient se créer. Il paraît donc inévitable d'identifier et de caractériser les paradigmes principaux "baignant" l'acte de travail. Les chapitres précédents se sont efforcés d'étudier cette question au travers de la notion de paradigme pro-*

---

1 À la suite des développements théoriques du premier chapitre, nous serons amenés à parler d'acteurs pour évoquer l'individu tout autant que les groupes d'individus. En effet, qu'ils soient acteurs individuels ou acteurs organisés, ce qui nous intéresse ici est avant tout la capacité d'action dont ils sont porteurs.

fessionnel (PP) qui se définit comme l'ensemble de références dominantes pour l'exercice du métier de distributeur. Ce PP est apparu comme fortement dépendant de l'environnement institutionnel du secteur.

- *Le nouveau paradigme* : Afin de comprendre en quoi il peut se constituer en épreuve pour l'individu, il faudra détailler le paradigme émergent, le paradigme social de la responsabilité (PSR), ses soubassements et ses modes de "diffusion".
- *L'épreuve paradigmatique en tant que telle* : Une fois les deux premières étapes réalisées, il s'agira de détailler l'épreuve paradigmatique proprement dite et ses "composantes". Nous pourrions par exemple mettre en exergue :
  - Les supports de l'acteur : les éléments qui favorisent la résolution de l'épreuve,
  - Les contraintes et les coercitions rencontrées par l'acteur : qui sont les éléments s'opposant à la résolution simple de l'épreuve par l'acteur,
  - Les formes de résolution, ou de non-résolution, individuelle et/ou sociale.

Cette démarche d'étude porte en elle des conséquences méthodologiques importantes :

1. *Le non-particularisme restreint des situations* : à l'inverse de nombreuses recherches de terrains, il est souhaitable de diversifier au maximum les situations des personnes rencontrées : en effet, compte tenu de la restriction de ce projet à l'étude d'une épreuve paradigmatique particulière, la méthode ne consiste pas à définir un échantillon représentatif ou suffisamment large pour opérer un traitement statistique. Son objectif exploratoire est de modéliser le processus d'émergence et de propagation d'un nouveau paradigme social, sans chercher à le quantifier ni à en connaître les répercussions concrètes. Qualifier cette volonté de non-particularisme restreint repose tout de même sur la nécessité de délimiter, pour des raisons pratiques et de limitations humaines, le champ de recherche. Il paraît en effet difficile d'embrasser l'ensemble des situations individuelles possibles dans un seul travail de thèse et nous avons donc choisi de nous limiter à l'étude d'un secteur économique particulier.
2. *Pour lier un phénomène et son contexte* : nous avons pu voir, dans la partie précédente, l'importance primordiale du contexte en ce qui concerne les évolutions sociales. Tenter d'étudier les métamorphoses de la société issues de l'émergence d'un nouveau paradigme social, s'inscrit de fait dans une étude large où le phénomène, en tant que tel, reste indissociable du reste de l'environnement. C'est son interdépendance à de multiples phénomènes sociaux qui constitue sa force et son pouvoir de mutation sociale. Il apparaît donc impossible de faire l'économie d'une étude contextualisée du paradigme de la responsabilité.

3. *Une approche compréhensive* : étudier un nouveau paradigme sous l'angle des épreuves rend obligatoire l'adoption d'une approche compréhensive que Kaufmann (2007) définit comme suit : « La démarche compréhensive s'appuie sur la conviction que les hommes ne sont pas de simples agents porteurs de structures mais des producteurs du social, donc des dépositaires d'un savoir important qu'il s'agit de saisir de l'intérieur, par le biais du système de valeurs des individus ; elle commence donc par l'intropathie. » Et l'auteur d'ajouter un peu plus loin que le travail du chercheur<sup>1</sup> ne se limite pas qu'à cela, mais que « la compréhension de la personne n'est qu'un instrument, le but du sociologue est l'explication compréhensive du social » (p.26).
4. *Pour développer une nouvelle approche théorique dans une logique abductive* : compte tenu des propos développés tout au long de cette thèse, nous mobilisons une logique de recherche abductive. « L'abduction est le mode de raisonnement spécifique qui, fondé sur le principe d'une hypothèse centrale explicative, permet d'élargir la connaissance scientifique en tirant parti de [...] faits surprenants » (Le Goff, 2002, p.202). C'est en effet dans cet effort d'élaboration d'une théorie explicative issue des faits que ce travail de thèse s'inscrit, et, il faut cependant le préciser clairement, « il n'y pas, dans l'abduction, prétention d'inférer un énoncé universel d'une série d'observations, mais volonté de proposer une théorie dont la nature hautement conjecturale est explicite. La logique de réfutation ne vient qu'ensuite, pour éprouver cet essai de solution » (p.203).

De ces différents éléments découle le positionnement méthodologique de ce travail : nous avons ainsi mis en place un dispositif d'étude de cas en essayant de l'adapter au maximum aux exigences dictées par l'analyse des épreuves paradigmatiques.

La méthode de l'étude de cas a été définie par Yin (1984) : « le cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte en particulier quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement discernables ». Yin précise qu'une étude de cas doit reposer sur une multitude de sources de données ainsi que sur la définition d'hypothèses a priori. Pour Le Goff, cette définition reste cependant elliptique, car elle ne définit pas ce qu'est un cas et c'est Agamben, selon lui qui en donne la clé de compréhension : le cas est « "manière", c'est-à-dire ni un genre, ni un individu, mais, si l'on suit les remarques philologiques de l'Italien Agamben, une "singularité exemplaire" » (2002, p.197). Ainsi le cas ne prétend ni à la généralisation ni à être étudié pour lui-même. Il possède une identité et une appartenance qui lui sont propres et qui permettent de considérer que l'étude du spécimen autorise d'acquérir une connaissance sur

---

1 Jean-Claude Kaufmann, en tant que sociologue, s'adresse en priorité aux sociologues et étudiants en sociologie. Ses réflexions n'en restent pas moins extrêmement éclairantes pour le chercheur en Sciences de Gestion.

l'ensemble. « Le cas ainsi est singulier et non indifférent – l'investigation porte sur un phénomène dans toute sa complexité, ses particularités mouvantes, diverses et parfois opposées, sont au cœur de l'enquête » (p.197). Selon Le Goff, une étude de cas peut être utilisée pour infirmer une théorie existante ou pour en élaborer une nouvelle. « En effet, parce qu'elle donne une importance considérable au contexte, l'étude de cas est un outil idéal pour réaliser cette entreprise audacieuse qui "permet de sauter du chaos que constitue le monde réel à un essai de conjecture [...]", car, même si l'abduction conduit d'un effet observé à une cause parfois non-observable, "c'est au contexte de la découverte qu'appartient la manière dont ce saut s'effectue"(Blaug, 1992 : 17) » (pp.202-203). L'objectif de l'étude de cas est donc de « donner du sens dans une masse de données riches provenant de multiples sources et de multiples points d'observation dans le temps » (Giroux, 2003, p.46).

Par certains côtés, il est possible d'avancer qu'il s'agit, ici, d'une étude de cas singulière : celle de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité pouvant être qualifiée de singulière par son objet même qui détermine un périmètre et un dispositif d'étude spécifique. Il ne s'agit pas d'étudier une catégorie de salariés spécifique ou un échantillon structuré autour d'une proximité sociale et culturelle importante, mais bien plus de rechercher une nécessaire diversification des profils dans l'objectif de cerner un paradigme social qui peut être vu comme un mouvement structurel central et général de notre société. Nous y reviendrons dans la partie suivante dont l'objet est de présenter les techniques de collecte de données utilisées...

## IV.2/ Le dispositif de recherche

Après avoir envisagé le positionnement méthodologique particulier lié à l'approche paradigmatique, nous allons maintenant présenter le dispositif de recherche et les méthodes de recueil de données utilisées. Là encore, certains éléments importants ont fortement conditionné l'architecture de la thèse ; pour autant, ces éléments ne font pas partie intégrante de la logique de la thèse, mais participent davantage de son histoire, conditionnant, cette fois, le chercheur dans sa pratique et, par conséquent, donnent un prisme particulier aux résultats. Au moment d'écrire ces lignes, il nous a ainsi paru nécessaire de narrer l'histoire de cette recherche, de sa genèse (IV.2.1) et de quelques errements dont le rôle aura été fondamental (IV.2.2). Au final, l'architecture de la recherche soutient la cohérence du travail (IV.2.3), mais celle-ci peut être atteinte par des chemins bien détournés...

### *IV.2.1/ Genèse : le projet de recherche ANR sur « le potentiel régulateur de la RSE »*

Issu d'un Master II recherche en Sociologie, j'ai rencontré les Sciences de Gestion et les problématiques entourant la Responsabilité Sociale des Entreprises grâce à Julienne Brabet et au projet de recherche sur le potentiel régulateur de la RSE, qu'elle dirigeait (cf. Focus IV.1)<sup>1</sup>. L'inscription de cette recherche dans un cadre englobant de travail collectif a conditionné une bonne partie de la thèse, notamment en ce qui concerne la méthodologie.

#### *Focus IV.1 : Le projet de recherche ANR sur le potentiel régulateur de la RSE*

##### **« 1- Contexte scientifique et objectifs du projet**

*La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) se présente comme une démarche volontaire des entreprises, en particulier des entreprises cotées et transnationales, susceptible de répondre aux défis posés par le développement durable dans un contexte de globalisation. Les détracteurs autant que les promoteurs de cette démarche ont cessé de la considérer comme un simple phénomène de mode pour lui reconnaître une portée symbolique et pratique de grande envergure. Pourtant les recherches riches et variées sur le domaine et, les cadres théoriques qui les structurent, restent encore trop fragmentaires. L'objectif du projet est de proposer des travaux coordonnés se situant prioritairement dans le paradigme institutionnaliste de la théorie de la régulation pour interroger le potentiel régulateur de la démarche RSE et le scénario de l'émergence d'un compromis post fordien s'appuyant sur sa dynamique.*

##### **2- Description du projet, méthodologie**

*Trois équipes de recherche en gestion françaises, qui ont intégré des spécialistes du droit, de la sociologie et des sciences du langage, et quatre partenaires européens et nord-américains mèneront*

1 Ce projet était financé par l'Agence Nationale de la Recherche.

*des recherches portant prioritairement sur un nombre restreint de secteurs d'activité, dont ceux de l'habillement et de la grande distribution. Ces recherches seront structurées par cinq orientations complémentaires.*

- *Théoriser les modes de régulation hybrides de la RSE. [...]*

- *Cartographier le champ de la RSE. [...]*

*Ces deux premières orientations permettent de situer les recherches dans un cadre commun, enrichi progressivement par les projets suivants, plus ciblés et plus empiriques. Ces projets visent à élaborer des typologies des démarches et des scénarios d'évolution de la RSE, en analysant :*

- *Les stratégies et les pratiques RSE des entreprises multinationales des secteurs d'activité considérés : comment gèrent-elles les pressions parfois contradictoires de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire et d'une exigence de responsabilité sociale dont la définition elle-même constitue un enjeu ? [...]*

- *Les modes d'engagement des parties prenantes [...]*

- *L'évolution des modes de contrôle de la RSE et de protection des droits humains [...] »<sup>1</sup>.*

L'inscription dans un tel cadre de recherche nous a, en quelque sorte, contraint<sup>2</sup> à coordonner notre action avec celle des nombreux chercheurs participant au projet, à adopter initialement une méthodologie commune (IV.2.1.1) et a conditionné le choix de notre terrain (IV.2.1.2).

#### IV.2.1.1/ Une méthodologie initiale commune

Afin de pouvoir comparer les monographies de démarches RSE de différentes entreprises multinationales, les chercheurs ayant pris part à ce projet se sont accordés sur une méthodologie commune. La démarche monographique contraint le chercheur à multiplier les sources de données dans le but de les croiser pour obtenir l'image la plus large et la plus précise de l'activité étudiée : documents divers, archives, entretiens, observations...

La mise en commun de la méthode s'est ainsi principalement opérée par la mise au point d'un guide d'analyse et de recueil des données, et en particulier d'un guide d'entretien commun à tous les chercheurs sensé traduire l'ensemble de nos questionnements. Le guide d'entretien a été décliné en fonction des rôles et places des personnes rencontrées dans les organisations : spécialistes de la RSE ou non, encadrement ou salariés, syndicalistes ou non, représentants d'ONG actives sur ces questions... Le dispositif de recherche prévoyait que chaque chercheur ou groupe de chercheurs en charge de la monographie de la démarche RSE d'une entreprise particulière réalise un nombre suffisant d'entretiens pour comprendre la logique et le fonctionnement de celle-ci. Une fois l'étude réalisée, une mise en commun des travaux permettait de contribuer à la réflexion des deux premiers axes concernant la théorisation de la RSE et sa cartographie.

---

1 Brabet J. (2006), *Présentation du projet de recherche ANR sur le Potentiel régulateur de la RSE.*

2 "Contraint" est un mot malheureux compte tenu de l'apport indéniable dont j'ai pu bénéficier dans le cadre du projet de recherche. En outre, la méthodologie a été décidée de manière collégiale, mais il n'en demeure pas moins qu'un ensemble de règles de recherches a été défini a priori pour donner une certaine homogénéité aux différents travaux. En ce sens, il s'agit bien d'une contrainte, même si les bénéfices retirés en ont été probablement plus importants que l'hypothétique perte d'autonomie.



Cette organisation du groupe de recherche reposait sur la nécessité centrale de se répartir les “grands secteurs” économiques comportant des entreprises multinationales d’origine française. Certains d’entre nous étudièrent, par exemple, le secteur bancaire (Barabel, Combes, Meier, Nicolaï, 2010), d’autres celui de la cosmétique (Brabet, Pigeyre, 2011) ou du textile (Vercher, 2010), en passant par les entreprises relevant anciennement du service public (N’Gaha, 2011).

#### IV.2.1.2/ Le choix du terrain

De notre côté, nous avons choisi d’étudier le déploiement des démarches RSE dans le secteur de la grande distribution, particulièrement exposé aux critiques de la société civile. Celui-ci offre en effet plusieurs opportunités d’observation de la mise en place de démarches RSE au sein d’entreprises multinationales : secteur fortement visible, concurrentiel et fondé sur une organisation de type fordiste, il arrive aujourd’hui à un carrefour de son histoire où son *business model* est fragilisé par des évolutions sociétales profondes dont l’arrivée du paradigme de la responsabilité n’est qu’une des expressions. Il s’agissait donc d’explorer les fondamentaux et les grands axes d’évolutions du secteur afin de comprendre en quoi celui-ci pouvait constituer un contexte intéressant pour l’étude de la mise en place de démarches RSE (cf. chapitre III).

Pour résumer succinctement, cinq éléments clés justifient le choix du secteur de la grande distribution dont l’environnement est en pleine mutation :

- *Un secteur marqué par le fordisme* : Enfant des trente glorieuses, le secteur moderne de la grande distribution paraît entièrement structuré selon les préceptes du fordisme. Véritables “usines à vendre”, hyper et super notamment, sont l’emblème de l’industrialisation de la consommation et de la rationalisation de la distribution. À l’heure où le fordisme est remis en cause dans de nombreux secteurs économiques, il paraissait intéressant de se demander comment la grande distribution pourrait gérer ce changement et, plus particulièrement, si la RSE pouvait représenter un axe de travail pour les dirigeants du secteur.
- *L’arrivée à maturité du marché national* : Caractérisé par une croissance rapide et massive au cours de ses trente premières années de “vie”, le secteur de la grande distribution a atteint un niveau de développement important et la poursuite de sa croissance devient plus problématique. Entre saturation du marché et contraintes réglementaires, les entreprises ne peuvent plus se contenter de garantir l’omniprésence de leurs enseignes pour croître, mais doivent maintenant réfléchir à d’autres voies de croissance leur permettant de se différencier davantage de leurs concurrents.
- *Une extension internationale pour soutenir la croissance* : Le développement international du secteur et la multinationalisation de ses firmes ont débuté au milieu des années 80 sur un

rythme soutenu accroissant d'autant plus leur exposition aux critiques liées notamment aux approvisionnements et aux conditions de travail imposées aux producteurs étrangers des produits proposés. Par ailleurs, l'enjeu pour le distributeur est de savoir comment maintenir un niveau suffisant de confiance dans les produits lorsque ceux-ci sont étiquetés *Made In China*, étiquette trop souvent synonyme de mauvaise qualité, et ce notamment en ce qui concerne les MDD.

- *Évolution de la demande sociale* : Le secteur de la grande distribution paraît également un lieu de recherche particulièrement pertinent, car son activité se situe au cœur de la rencontre entre production et consommation : comment appréhende-t-il les évolutions de la demande ? Et comment articule-t-il celle-ci aux évolutions – ou non – de la production ? En première ligne face aux évolutions de la société, il est chaque jour au contact de clients dont les attentes s'avèrent mouvantes et est ainsi le mieux positionné pour en rendre compte.
- *De nouvelles voies de développement, l'entrée dans l'ère de la croissance intensive* : Face aux difficultés rencontrées par le secteur et en accord avec le diagnostic posé par Moati, nous avons souhaité observer ses mutations à l'heure où celui-ci devait se réinventer, en quelque sorte. Si la grande distribution doit passer à l'ère de la croissance intensive, nous avons voulu voir comment la RSE pouvait participer à ce mouvement : peut-elle représenter une nouvelle voie de croissance pour le secteur ?

Les démarches RSE portent en effet en elles un certain nombre de réponses stratégiques potentielles pour l'entreprise : atout concurrentiel, atout dans les interactions avec les parties prenantes qu'elles soient ONG, association de consommateurs ou syndicats, mais aussi dans sa relation avec l'État par ses actions de lobbying et enfin atout dans la gestion d'un personnel marqué par un fort turn-over et une faible implication (au niveau des magasins principalement).

Notre recherche de terrain a débuté à partir de ces différents constats. Malheureusement ou heureusement, peut-être, les difficultés à pénétrer un terrain globalement hostile à une démarche de recherche universitaire et les évolutions conceptuelles issues d'un progressif approfondissement des connaissances liées à la RSE vinrent modifier profondément notre méthodologie.

#### *IV.2.2/ Les aléas du terrain comme coconstructeurs de la recherche*

La grille méthodologique commune en tête et bien décidé à mettre en place une étude au sein d'un seul groupe, je<sup>1</sup> commençais ma recherche en explorant différentes pistes, contactant plu-

---

1 Dans cette partie, la première personne du singulier est utilisée pour relater les parties les plus personnelles et les plus subjectives de l'expérience du chercheur, le "pâtir", en quelque sorte, de "l'épreuve de la recherche". L'usage

sieurs personnes afin de me ménager des accès au terrain. Rapidement, et au cœur du projet de recherche, je m’associais avec deux autres étudiants afin de mutualiser nos connaissances, nos approches et nos contacts : Laurence Beierlein et Antoine Baur. Ces travaux qui donnèrent lieu à deux communications (Beierlein, Coëdel, 2007 et Baur, Coëdel, 2008) et une publication (Baur, Coëdel, 2010), constituèrent en quelque sorte une phase exploratoire de ma recherche de thèse et me permirent de mieux comprendre le secteur tout en essayant de prendre des contacts pertinents.

Cependant, il devint rapidement flagrant que plusieurs éléments allaient à l’encontre de la mise en place du dispositif de recherche tel que nous l’avions conçu initialement au sein du collectif de chercheurs : la fermeture des représentants des entreprises rencontrés à tout projet de recherche (IV.2.2.1) et les décalages socio-culturels entre le chercheur et les personnes rencontrés (IV.2.2.2), rendirent obligatoire de réévaluer la méthode de recherche (IV.2.2.3).

#### IV.2.2.1/ L’accueil du secteur

Raconter les impasses, décrire les refus n’est pas un exercice particulièrement facile. Mes premières expériences de terrain à l’occasion de cette thèse relevèrent en effet davantage de la frustration que de l’étonnement ou de la fascination que j’ai pu connaître plus tard. À l’occasion des recherches exploratoires déjà évoquées, je quêtais en effet une entrée, personne suffisamment “puissante”, au sens premier de détentrice d’un pouvoir suffisant, pour autoriser ma recherche, ou tout du moins prête à me faire profiter de son réseau de connaissances pour avoir accès aux informations que je visais.

En toute logique, j’avais jeté mon dévolu sur l’un des groupes les plus importants de France et qui me semblait réunir toutes les conditions déterminées au préalable. Nous y reviendrons plus tard, mais les voies que j’explorais se terminèrent sans exception de manière abrupte, sans jamais ouvrir l’accès tant espéré. Une seule fois, par l’intermédiaire d’une connaissance, je réussis à obtenir un rendez-vous avec la Directrice chargée des questions de RSE du groupe en question. L’extrait du journal de terrain<sup>1</sup> suivant donne le ton de l’entretien qui, outre un contenu très intéressant, se termina malheureusement sur un refus de coopération.

---

de la première personne du pluriel (le “nous” de majesté) marque, quant à lui, le recours à une narration plus objective de la trajectoire de recherche.

1 Le journal de terrain est le recueil de l’ensemble des notes et remarques rédigées au cours de l’enquête et plus particulièrement à l’issue d’une situation d’entretien alors perçue comme une situation d’observation selon une démarche ethnographique. Son rôle était d’exprimer à chaud les premières idées, les impressions, les représentations du chercheur et de prendre de la distance par rapport à la perception subjective de l’entretien. Cependant, ici, des extraits en seront parfois cités comme des témoignages subjectifs relatant l’ambiance ou des anecdotes précises pouvant représenter une dimension particulière de l’analyse.

*Cet extrait est tiré d'une prise de note "à chaud" relatant un entretien effectué avec la Directrice chargée de la RSE d'un grand groupe de la grande distribution. Il m'avait été très difficile d'obtenir ce rendez-vous qui avait pour objectif de négocier une autorisation de recherche au sein du groupe.*

*« L'accueil est plutôt froid au début. Je me présente et lui explique ce que j'attends. Je n'enregistre pas pour ne pas augmenter les chances de la « bloquer ». J'axe d'abord l'entretien sur son parcours et son ressenti. J'ai l'intention de rendre cet échange le plus personnel possible afin de gagner sa confiance. De même, je garde mes attentes concernant la suite de ma recherche pour la fin de l'entretien, où je l'espère, le climat de confiance sera davantage établi.*

*La défiance de mon interlocutrice me surprend tout de suite. Elle me fait rapidement comprendre qu'elle, elle agit, et qu'elle considère peu les chercheurs et leurs questionnements philosophiques. Je lui réponds que je comprends, mais je place tout de même que c'est mon travail de "philosopher". Je n'insiste pas sur ce point. »*

Cette anecdote n'est que le début d'une longue série de mésaventures. Face à mes difficultés pour pénétrer les réseaux de ce groupe, j'optais pour une diversification des approches en contactant les autres groupes intégrés importants du secteur. Malgré des rencontres ou des contacts intéressants, chaque initiative resta sans suite. Il s'avérait donc que le secteur, pour mon investigation, demeurerait clos : je ne disposais d'aucune entrée et, bien que nourris de rencontres intéressantes et plutôt amicales au final, mes efforts ne donnaient aucun résultat. À l'époque (2006-2007), j'en vins à poser une hypothèse explicative qui mériterait bien des développements et dont nous serons amenés à discuter dans le chapitre suivant : les responsables des démarches RSE des groupes de grande distribution sont frileux à toute investigation de la part d'un chercheur, car ils sont eux-mêmes pris dans une tension constitutive du paradoxe de leur profession naissante : ils doivent communiquer de manière importante sur des initiatives encore incertaines et non stabilisées. Les années passant et les pratiques se "professionnalisant", le problème se serait peut-être posé différemment.

Je persistais ainsi pendant plusieurs mois jusqu'au moment où, à la suite d'un "incident", je pris la décision de réorienter mon travail de terrain. Je venais en effet de contacter le directeur chargé de la RSE d'un groupe de supermarchés, et, suite à un entretien téléphonique très instructif, nous avions fixé rendez-vous pour une entrevue. À l'instar de la stratégie suivie lors de l'entretien précédemment cité, je me préparais à lui demander une autorisation de recherche au sein de son groupe, lorsque, la veille de l'entretien, la personne m'ayant mis en relation avec lui m'annonça son décès soudain... Même si je ne le connaissais pas, il n'est jamais simple d'apprendre le décès d'une personne qui nous a respectueusement accueillis quelques jours auparavant. Je ne peux que lui rendre hommage ici<sup>1</sup>.

---

1 Même si le lieu n'est pas des plus approprié, cet événement fait aussi partie de l'expérience de la recherche intrinsèquement constitutive de ses résultats.

Toujours est-il que ce malencontreux événement constitue, dans l'historique de cette recherche, un tournant qui vint matérialiser le constat de l'échec de mes premiers efforts d'insertion sur ce terrain de recherche.

#### IV.2.2.2/ L'écueil du chercheur

Il me paraît ici nécessaire de réaliser un très court retour biographique, dans un effort introspectif d'identification des obstacles au bon déroulement de la recherche. Comme nous avons pu le voir, cette première étape de la recherche reposait principalement sur la constitution d'un corpus de documents et d'entretiens réalisés de préférences avec des cadres d'entreprises de grande distribution qui se trouvent en position d'influer, par leurs décisions, la mise en place de la démarche RSE. Or à l'issue des entretiens exploratoires, déjà évoqués et dont nous reparlerons plus en détail ensuite, je m'aperçus d'une difficulté qui m'était propre : la distance culturelle et sociale existant entre le chercheur et les interviewés m'empêchait d'approfondir les entretiens de manière satisfaisante.

Bourdieu expliquait ainsi dans *La misère du monde* : « Le marché des biens linguistiques et symboliques qui s'institue à l'occasion de l'entretien varie dans sa structure selon la relation objective entre l'enquêteur et l'enquêté ou, ce qui revient au même, entre les capitaux de toutes espèces, et en particulier linguistiques, dont ils sont dotés » (1993, p.905). Il me paraît par conséquent important d'évoquer deux éléments générateurs de cette distance : issu de la classe "moyenne" provinciale (fils d'un "petit" cadre bancaire et d'une assistante maternelle) et d'un cursus universitaire singulier (notamment d'un master recherche en sociologie du développement social) pour un doctorat en Sciences de Gestion, je m'aperçus rapidement au cours des entretiens que je ne maîtrisais pas entièrement l'ensemble des références culturelles et sociales de mes interlocuteurs. J'avais l'impression de plaisanter à contretemps, de ne jamais saisir à temps la teneur d'une remarque importante<sup>1</sup>.

Face à notre volonté collective d'identifier les représentations sociales des acteurs et de réussir à dépasser un discours de communication très construit chez ces spécialistes de haut niveau, cet écart culturel devenait un handicap. Pour autant, et nous y reviendrons par la suite, cela a également constitué un atout lorsqu'il fut question d'interviewer des salariés de magasins.

#### IV.2.2.3/ La logique abductive et l'adaptation continue de l'empirie aux allers-retours théorie/pratique

Selon une approche basée sur l'abduction, nous avons essayé de rester vigilants aux évolutions conjointes de la théorie et de la pratique méthodologique. Ainsi, à partir de la méthodologie

---

1 Sur le rôle de la plaisanterie comme générateur de connivences sociales dans une situation d'entretien qui reste une "situation artificielle" de confidences, cf Kaufmann J-C. (2008), Op. Cit. Sur la question relative aux réactions du chercheur vis-à-vis des personnes interviewés, il est également possible de se référer aux travaux de Devereux (1980) sur le contre-transfert.

définie collectivement, il nous a fallu adapter et modifier la démarche pour tenir compte des évolutions de l'optique théorique adoptée. En effet, suite aux recherches exploratoires décrites ci-dessus, notre cadre d'analyse conceptuel spécifique commençant lentement à se dessiner, s'imposa la nécessité de redéfinir l'angle d'étude et le déploiement de la recherche de terrain. Kaufman explique que « la méthode, comme la théorie, est un instrument, qui devrait savoir rester souple, variable, évolutif. Norbert Elias souligne un point important : la méthode évolue historiquement, et le point crucial de l'évolution est justement la “confrontation critique” entre théories et observations, “mouvement pendulaire ininterrompu entre deux niveaux du savoir” (1993, p. 35) » (2007, p.26).

Compte tenu des particularités importantes développées dans les premiers chapitres, et principalement de l'approche analytique en termes de paradigme social de la responsabilité qui commençait alors à émerger du magma des matériaux constitutifs de cette thèse (lectures, données issues de documents institutionnels, témoignages et entretiens exploratoires), advint la nécessité de réarchitecturer le dispositif de recherche en l'orientant vers une approche permettant de distinguer le paradigme social en question. Ce dispositif devait également permettre d'éliminer un maximum de “bruits” ou, en termes plus clairs, d'éliminer certains facteurs explicatifs alternatifs potentiels qui auraient pu biaiser notre analyse.

Après l'exposé des trois éléments (empirique, personnel et théorique) qui conditionnèrent la redéfinition du dispositif de recherche, nous allons maintenant présenter les résultats de ce processus en termes de méthodologie.

#### *IV.2.3/ Description du dispositif selon les conditions posées*

Clairement inscrit dans une démarche qualitative, le dispositif de recherche s'est architecturé autour :

- d'une étude documentaire (presse généraliste et spécialisée, documents d'entreprises, rapports de développement durable...). Nous avons effectué une première analyse des différents rapports et documents collectés. Nous avons particulièrement étudié les rapports de développement durable des années 2005 à 2011, afin de pouvoir comprendre en profondeur les actions actuelles et leurs présentations. Le rapport Développement Durable permet en effet de communiquer sur deux volets de l'identité de l'entreprise (Libaert, 2005) : l'aspect matériel, regroupant les données chiffrées de son activité (nombre de magasins, chiffre d'affaires, effectifs, indicateurs divers tels le nombre d'audits sociaux...) et l'aspect qualitatif (valeurs et engagements, culture d'entreprise, mode de gouvernance...). Si l'analyse des données

quantitatives et du discours est essentielle, leur mise en valeur est également une composante importante de la communication institutionnelle d'une entreprise, notamment avec le recours aux outils d'identité visuelle – logo, charte graphique, illustrations – ainsi qu'à l'utilisation de plus en plus répandue d'une petite phrase porteuse d'un message identitaire : l'accroche ou *claim*. L'objet n'est pas d'en faire une analyse approfondie, notons seulement que ces messages ont fortement évolué pour incorporer des valeurs représentatives des engagements RSE des entreprises, avec par exemple un verdissement des logos pour représenter les engagements environnementaux ou, pour l'accroche, « l'apposition de messages éthiques souvent liés au développement durable ou porteurs de valeurs » (Libaert, 2005).

En parallèle, notre étude documentaire s'est également basée sur un traitement secondaire de différentes études déjà réalisées par des cabinets, des entreprises ou des équipes de recherches. Lorsque nous utilisons ces résultats, l'étude d'origine est citée.

Ces différentes sources d'informations nous ont permis de :

- définir le contexte de l'action des interviewés
- appréhender la “culture” du secteur et de ses acteurs
- connaître les registres discursifs de la communication de ces entreprises sur les démarches RSE afin de pouvoir distinguer ce qui relève, dans la parole des personnes interviewées, du discours appris et de la pensée personnelle – ou, bien entendu, d'un mélange des deux
- connaître l'actualité du secteur afin de pouvoir identifier d'autres paradigmes sociaux en lice dans la vie quotidienne des acteurs.
- d'un ensemble de quarante-deux entretiens parmi lesquels nous pouvons d'ores et déjà distinguer avant de les analyser plus tard en détails :
  - six entretiens exploratoires avec des “experts” du secteur et des questions de RSE, ainsi que des cadres d'entreprises du secteur non concernées directement par notre étude
  - trente-six entretiens avec des salariés répartis dans trois groupes aux caractéristiques différentes du secteur de la grande distribution.

L'échantillonnage est construit de manière à répondre aux trois impératifs dictés par les particularités de l'approche adoptée :

#### IV.2.3.1/ Éviter le particularisme d'une situation organisationnelle

Un paradigme social, par définition, traverse, à des degrés divers, l'ensemble de la société. Afin de réussir à le distinguer d'autres types d'influences plus culturelles ou situationnelles<sup>1</sup>, nous avons choisi d'étudier trois groupes aux profils différents : un groupe intégré coté en bourse, un groupe intégré non coté et une coopérative d'indépendants. En creux, ce sont les redondances, les éléments communs qui nous ont le mieux informé sur la teneur du paradigme social de la responsabilité.

#### IV.2.3.2/ Obtenir une image générale du paradigme de la responsabilité quelle que soit la situation individuelle de l'employé

Selon une logique similaire à celle du point précédent, la situation individuelle des personnes rencontrées ne devait pas devenir un prisme déformant de l'analyse paradigmatique. C'est pourquoi nous avons cherché à rencontrer des personnes situées dans des positions hiérarchiques différentes, exerçant des fonctions différentes (au niveau du groupe : RSE, RH, achats, et au niveau des magasins : directeur de magasins, managers, employés de libre-service), et exprimant des profils d'engagements différents (syndicalistes ou non, cadres ou employés, temps de travail et situation d'emploi différenciés, par exemple).

Dans un certain sens, notre logique s'approche – malgré la divergence importante de l'objet d'étude – de celle développée par Moati dans son étude *Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du système*. Selon l'auteur, il est possible de distinguer, en s'inspirant des *industry recipes* de Spender (1989), ce qu'il appelle une « culture sectorielle ». Celle-ci découle en partie des processus de convergence des représentations à l'intérieur d'un secteur, tels que les ont analysés DiMaggio et Powell (1983). Moati désigne ainsi « non seulement les représentations partagées au sein d'un secteur, mais aussi les valeurs et les normes de comportements qui s'imposent à ses acteurs. [...] Le secteur d'appartenance constitue ainsi une structure sociale qui interfère dans les processus décisionnels individuels » (2010, p.12).

Or, là où Moati s'arrête aux représentations des dirigeants des entreprises de la grande distribution et à leurs conséquences directes sur les stratégies des entreprises, nous questionnons les représentations des salariés de ces entreprises, de ceux qui ne sont pas en position d'influencer directement celles-ci, mais bien indirectement via leur engagement et l'expression de leur subjectivité au travail (Clot, 1998 ; Coëdel, 2006...). Conçu en complémentarité du premier, ce point de vue offre à voir les évolutions – et potentialités d'évolutions – acceptables par les salariés, les stratégies qu'ils

---

1 Pour des raisons pratiques et de cohérence, nous avons tout de même choisi de nous limiter au secteur de la grande distribution. Pourtant il aurait probablement été passionnant de pouvoir mener ce type de recherche à une échelle plus générale, tous secteurs d'activité confondus (y compris les personnes traditionnellement perçues comme ne relevant pas d'un secteur économique à part entière : chômeurs, artistes ...).



sont prêts à accepter, celles pour lesquelles ils s’engagent ou s’engageront activement. C’est par cette compréhension que le décideur pourra orienter sa stratégie vers une meilleure adéquation avec les attentes sociales exprimées à l’intérieur et à l’extérieur de l’entreprise. C’est aussi par cette compréhension que nous pourrions appréhender le mouvement social du paradigme de la responsabilité.

#### IV.2.3.3/ Réussir à dépasser la communication d’entreprise sur ces questions très « publicitaires »

Le troisième objectif a été de réussir à dépasser la communication importante qui est faite sur ces sujets par les entreprises, qui, depuis la Loi NRE, en ce qui concerne les entreprises cotées, sont obligées de communiquer sur leurs actions relevant de la RSE. Or face à l’hermétisme de ce type de communication et aux divers “éléments de langage” développés et répandus chez les cadres de ces entreprises, il est parfois très difficile de savoir ce que les personnes rencontrées pensent réellement des actions – ou non – de leurs groupes, de leurs supérieurs... Pour cela, nous avons rencontré des acteurs des démarches RSE au sein des directions des groupes pour essayer de percer la communication institutionnelle, des experts des questions de RSE et de la grande distribution pour connaître les « dessous » de ces questions, mais aussi des béotiens qui, ne pouvant mobiliser ces éléments de langage, n’ont pu que mettre en valeur les différences entre les discours.

#### *IV.2.4/ Conséquences sur les résultats : ce que cette thèse ne sera pas*

Du fait de ces choix théoriques et méthodologiques et des réalités de terrains rencontrées, il est certain qu’il faut d’ores et déjà énoncer des limites claires à ce travail. Dans le but de continuer à clarifier au maximum ce qu’est notre positionnement, voyons tout d’abord ce que ce travail de thèse n’est pas pour essayer d’arriver à définir, au plus près quel périmètre couvrent nos résultats. Cette thèse ne s’apparente donc pas à :

1. *une étude sur la mise en place effective des dispositifs RSE* : Ce travail ne porte pas sur la mise en place effective des politiques RSE en entreprise, leurs résultats ou leur réalité, mais uniquement sur la perception qu’en ont les salariés. Nous souhaitons par contre mettre en évidence les répercussions du paradigme social de la responsabilité exprimées par les salariés. Ces répercussions sont envisagées sous la forme d’une épreuve paradigmatique.
2. *une monographie* : Ce travail n’est pas une monographie, il n’a pas l’ambition de saisir l’ensemble de la réalité d’un groupe, d’un magasin ou même d’une démarche RSE.
3. *une étude multicas* : Malgré le fait que l’étude se situe au sein de différents groupes et, au sein de ceux-ci, dans différents magasins, elle ne constitue pas pour autant une étude de mul-

tiples cas comparables ou complémentaires. Il s'agit davantage d'un seul cas : le cas de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité dans la grande distribution.

Pour résumer ce qui maintenant paraît, espérons-le, plus clair, cette thèse est l'étude d'une épreuve particulière, l'épreuve paradigmatique de la responsabilité considérée comme une des épreuves majeures de notre modernité avancée. La section suivante s'efforcera de montrer comment cette approche a pu être opérationnalisée au cœur de la recherche de terrain.

### IV.3/ Les entretiens : conduite et analyse des situations

Après avoir défini l'architecture méthodologique de la recherche empirique, notre objectif est de présenter ici comment les entretiens ont été pensés, comment ils se sont déroulés, et pour finir comment analyser la portée de ceux-ci et celle des données que nous avons pu y puiser. Il sera ainsi crucial de déterminer les limites de l'exercice tout autant que ses atouts ; la qualité de l'analyse dépend de celle du matériau obtenu, qui découle elle-même directement de celle du mode de recueil des données mis en place.

Pour permettre de bien comprendre notre positionnement, rappelons préalablement que « la notion d'épreuve procède de l'articulation entre d'une part, l'examen des façons effectives dont les individus s'en acquittent, que ce soit au travers des discours qu'ils tiennent sur leurs vies ou par l'étude extérieure de leurs parcours (niveau 1) et d'autre part, une représentation savante à distance des faits vécus, mais animée par la scrupuleuse volonté de construire des outils permettant de mettre en relation les phénomènes sociaux et les expériences individuelles (niveau 2) » (Martuccelli, 2006, p.12). Martuccelli insiste sur la nécessité de traiter à la fois les deux niveaux pour réussir à distinguer, dans les données du niveau 1, ce qui nous informe de l'existence et de la consistance du niveau 2. Ainsi, les épreuves, au travers de l'analyse de niveau 2, « permettent de suivre une série discontinue de discours qui, derrière leur variété, n'en cherchent pas moins à rendre compte, à leur niveau, de leur compréhension et de leur vécu, y compris dans leurs contradictions ou opacités (niveau 1) » (p.13). Le second niveau d'analyse permet donc d'étudier les régularités des entretiens, leurs "résonances". L'objectif, comme nous l'avons déjà dit, en adoptant une analyse prenant en compte les épreuves, est de distinguer ce qui relève de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité.

#### IV.3.1/ Le guide d'entretien

Analyser le guide d'entretien, outil central de la démarche de recherche qualitative par entretiens, demande de prendre en compte deux dimensions :

- *sa structuration* : qui cherche à incarner une stratégie interactionnelle répondant elle-même à deux objectifs principaux :

- générer et favoriser la parole de l'interviewé pour qu'elle soit aussi libre et féconde que possible ;
- contrôler le discours pour l'amener à se centrer sur les questions qui intéressent le chercheur.
- Cette double contrainte structurelle, qui prend toute sa raison d'être au cœur de l'interaction, va ensuite déterminer *l'usage qui est fait de ce guide*. En effet, selon les attentes du chercheur, selon les caractéristiques de l'interviewé ou selon les thèmes abordés, il s'agira de moduler la directivité de l'entretien, son ouverture à d'autres thèmes, ainsi que "l'ambiance" de celui-ci. Cette modularité s'exprime notamment au cœur de la relation entre le chercheur et son guide comme nous pourrions le voir ensuite.

#### IV.3.1.1/ Un guide d'entretien à structure modulaire

Les entretiens, conformément à notre question de recherche, ont répondu à plusieurs questions :

- *Quelle est la situation de l'employé ?* Par un ensemble de questions rassemblées sous cet item, nous avons cherché à appréhender l'identité de l'individu rencontré selon deux axes : son identité "objective" qui nous permet de le situer sociologiquement, et son identité "subjective" qui nous informe de son rapport à soi. Cette deuxième dimension nous a paru cruciale dans une étude des épreuves pour réussir à déterminer la part relevant de l'histoire individuelle et celle relevant des mutations sociales, qui vient s'y greffer et qu'elle peut nourrir. En termes de stratégie d'entretien, il s'agissait aussi d'amener l'individu à se sentir plus à l'aise, de libérer sa parole, de générer une forme de connivence – ou tout du moins de proximité – entre le chercheur et son interlocuteur. Comme le résume Kaufmann, « quand l'enquêteur parvient à entrer dans le monde de l'informateur, à trouver certaines des catégories centrales de ses mécanismes identitaires, celui qui parle est pris au piège de ses propres paroles : plus elles vont loin, plus il s'engage parallèlement pour mettre de l'ordre dans ce qu'il dit de lui, car c'est sa vie, son moi, qui sont en jeu » (2007, p.59).
- *Comment perçoit-il son entreprise ? Son travail ?* Cet axe de questionnement permet d'appréhender l'inscription subjective de l'employé dans son travail et son entreprise. Nous distinguons ainsi le *travail quotidien*, relevant davantage d'un ensemble de tâches à effectuer et d'interactions (au cœur des jeux de pouvoir), mais aussi de conditions d'emplois et de travail, de la *relation à l'entreprise* en tant qu'acteur symbolique et, par là, en tant que référentiel d'action.

- *Comment perçoit-il le paradigme de la responsabilité ?* Cet axe souffre d'une difficulté terminologique dont nous reparlerons ensuite : le paradigme de la responsabilité n'évoque rien pour les salariés rencontrés, de même que le vocable RSE. Au cours des entretiens, il a donc fallu composer avec la notion de Développement Durable, plus démocratisée, pour réussir à aborder ces questions. Tout, ensuite, est affaire de discernement : en multipliant les optiques de questionnements, en insistant sur les relances évoquant ce thème et en menant un véritable travail d'explicitation conjointe avec les premiers interviewés notamment, nous avons pu structurer un ensemble de questions se rattachant à cet item.
- *Comment perçoit-il son environnement de vie (rapport à soi et au monde) et en quoi cela influence-t-il son profil d'engagement responsable ?* : Enfin, ce dernier axe cherchait à faire verbaliser par les personnes rencontrées leur propre perception de leur environnement, permettant ainsi d'ancrer l'analyse dans son contexte.

Sur cette base, nous avons défini la structure du guide d'entretien telle qu'elle est présentée dans l'extrait du journal de recherche suivant :

*Extrait du journal de recherche :  
Structure du guide d'entretien des salariés de la grande distribution*

« 4 axes thématiques de questionnements :

**I/ Vous :**

→ *Narration rapide du parcours et de sa « signification » (sa reconstruction personnelle)*

**II/ Votre travail :**

→ *Autonomie*

→ *Responsabilité*

→ *Contraintes*

**III/ l'entreprise :**

→ *Rapport à l'entreprise. Par exemple :*

\* *éloignement/identification*

\* *Par qui est-elle incarnée ?*

\* *Ressentez-vous une « volonté » de la part de l'entreprise ?*

\* *Pour vous, est-ce important de travailler à [...] ?*

→ *Image perçue de l'entreprise : est-elle ou peut-elle être responsable ?*

**IV/ Le DD :**

→ *qu'est-ce que c'est ?*

→ *le DD dans l'entreprise ?*

→ *le DD dans votre travail ?*

→ *Vous et le DD ?*

→ *Le futur du DD : importance de la partie « prédictive » car elle nous permet d'appréhender l'importance et la pondération que l'employé donne aux éléments. De plus, mener une recherche sur un dispositif tel que les démarches RSE revient un peu parfois à faire une archéologie d'un futur en devenir... »*

À partir de cette structure, nous avons développé un squelette de guide d'entretien, s'articulant autour d'un noyau de questions (cf. Annexe 1) auquel viennent s'ajouter des modules thématiques selon les particularités des interviewés et de leur environnement. Nous avons par exemple ajouté et diversifié les questions pour :

- *Les directeurs des magasins* : Souvent première étape et condition d'ouverture d'un nouveau terrain, les entretiens avec les directeurs de magasins répondaient à plusieurs objectifs :
  - connaître le magasin, ses particularités, ses enjeux et ses résultats,
  - connaître le directeur et essayer d'appréhender sa façon de travailler avec ses subordonnés notamment,
  - développer le questionnement de recherche comme avec n'importe quel autre interviewé,
  - obtenir une autorisation de recherche dans son magasin.
- *Les managers des magasins* : le guide devait s'adapter aux enjeux propres à chaque rayon : en termes de RSE, être chef de rayon cosmétique pose des problèmes bien différents de ceux du rayon poissonnerie ou fruits et légumes frais... Il fallait également envisager toutes les questions se rapportant au management d'une équipe.
- *Les employés des magasins* : pour les employés de libre-service (ELS) ou hôtesse de caisses, le guide se concentrait davantage sur les questions de conditions de travail et d'emploi. Étant donné le peu de responsabilités leur étant dévolues, nous verrons que peu d'entretiens ont été réalisés avec cette catégorie d'acteurs de la grande distribution.
- *Les syndicalistes* : qu'ils soient en centrale ou en magasins, les guides ont été adaptés aux problématiques propres aux syndicalistes : négociation et rapport à la direction, conditions de travail ainsi que rapport à l'étranger dans un groupe multinational, ont été des axes importants de questionnement.
- *Les cadres spécialistes de la RSE* : Au niveau du groupe, nous avons pu rencontrer quelques cadres pour lesquels l'application de la démarche RSE avait été intégrée à l'ensemble de leurs activités. Face à un discours beaucoup plus construit et informé sur ces questions, il a fallu orienter les guides d'entretien vers un dépassement du discours communicant et vers l'expression d'un avis plus personnel.
- *Les directeurs chargés de la RSE* : Là encore, comme nous l'avons déjà évoqué, l'objectif était de réussir à négocier une autorisation de recherche, que nous n'eûmes jamais, tout en profitant de la rencontre pour essayer d'identifier la part subjective du travail de directeur RSE.

Après l'adaptation du guide à la position hiérarchique et professionnelle de la personne rencontrée, une seconde étape de travail préparatoire était effectuée en réalisant une recherche sur l'actualité du magasin ou de ses salariés dans la presse ou sur internet. Cette étude a ainsi permis de diversifier les approches et de questionner plus avant certains axes de communication locale, notamment de la part des directeurs des magasins. La situation d'entretien de recherche étant fondamentalement différente d'une interview de presse, nous avons ainsi pu, sur la base d'exemples concrets, recueillir des informations très intéressantes sur les magasins et leur inscription dans le paysage local.

#### IV.3.1.2/ Usages du guide

Étant donnée la manière dont nous avons conçu le guide d'entretien et ses modules, il faut maintenant relativiser la portée de celui-ci. Conformément à l'approche compréhensive de cet exercice, le guide d'entretien, bien qu'indispensable en termes de préparation approfondie de l'entretien, a davantage relevé, lors de la conduite des entretiens, du pense-bête ou de l'excuse pour un temps de pause réflexive. Selon la présentation de l'entretien compréhensif de Kaufmann, la grille de questions « est un simple guide, pour faire parler les informateurs autour du sujet, l'idéal étant de déclencher une dynamique de conversation plus riche que la simple réponse aux questions, tout en restant dans le thème. D'une certaine manière, d'oublier la grille » (2007, pp.44-45). Notre pratique d'entretien se situait volontairement dans cette ligne de conduite ; face aux difficultés rencontrées lors des premiers entretiens, il parut en effet en premier lieu incontournable de générer la confiance réciproque nécessaire à la libération de la parole du répondant. Sans oublier que, « pour atteindre les informations essentielles, l'enquêteur doit en effet s'approcher du style de la conversation sans se laisser aller à une vraie conversation : l'entretien est un travail, réclamant un effort de tous les instants » (p.48). D'où la nécessité de conserver le guide et son usage, quoique partiel, en fonction des situations comme un outil de rappel du cadre de l'entretien et de recentrage thématique lors de débordements trop nets ou trop importants. Typiquement, lors des entretiens, le guide restait, face cachée, posé sur la table durant la première moitié de l'interview exclusivement réservée à une discussion libre, mais dirigée dès le début vers la thématique de recherche.

Aborder l'émergence d'un thème tel que la RSE, méconnu dans le secteur économique, oblige en outre l'enquêteur à être particulièrement vigilant : nourrir la "discussion", réfléchir en même temps aux questions justes, reformuler et relancer sur des sujets qui n'apparaissent parfois qu'en filigranes voire que dans les creux d'un discours, laisser des silences pour permettre à la personne de trouver les mots qui expriment le mieux sa pensée... « C'est ainsi que peu à peu [l'enquêteur] découvre un nouveau monde, celui de la personne interrogée, avec son système de valeurs, ses

catégories opératoires, ses particularités étonnantes, ses grandeurs et ses faiblesses. Qu'il le découvre et qu'il le comprend, dans le double sens wébérien : qu'il entre en sympathie avec lui tout en saisissant ses structures intellectuelles » (p.51).

Ainsi, c'est par une conduite quasi non-directive que nous avons mené les entretiens dans l'objectif premier de libérer au maximum une parole contrainte par des conditions d'entretiens spécifiques que nous allons étudier dans le point suivant. La seconde partie de l'entretien était quant à elle davantage dédiée à l'approfondissement plus structuré des avis de l'interviewé et de l'exploration de sous thèmes qu'il n'avait pas forcément abordés de lui-même.

#### *IV.3.2/ Conditions de déroulement des entretiens*

Afin de bien comprendre les apports et les limites de la méthode utilisée pour cette recherche, il est nécessaire d'analyser les conditions de déroulement des entretiens. Entre les conditions "idéales" de la pratique d'entretiens et la réalité d'une recherche de terrain existent en effet parfois des différences importantes qui conditionnent et colorent différemment les propos recueillis.

Ainsi, comme nous l'avons déjà évoqué, nous avons rencontré des difficultés majeures à pénétrer le terrain de la grande distribution en présentant notre recherche sur la thématique de la RSE et ce, à plusieurs niveaux :

- *au niveau des groupes* : les demandes d'autorisation de recherche au niveau des groupes ont été systématiquement refusées et ce, quel que soit le groupe contacté. Plusieurs hypothèses explicatives peuvent être mobilisées :
  - *l'incompréhension de la démarche de recherche ou le manque d'intérêt à son encontre* : Comme nous avons pu le voir précédemment dans l'extrait du journal de terrain concernant la rencontre effectuée avec la directrice chargée de la RSE dans un grand groupe de la distribution, nous nous sommes parfois trouvés face à une défiance surprenante exprimée à l'encontre des chercheurs universitaires. Il est particulièrement difficile d'expliquer ce fait, même si nous pouvons soupçonner, dans le cas de la personne suscitée, que son profil de "femme de terrain" joue certainement une grande part dans son aversion pour les "philosophes".
  - *la crainte d'être pris en défaut d'action par rapport à une communication très prometteuse* : Cette défiance peut également trouver sa source dans le manque de confiance dans la "solidité" de la démarche RSE. En effet, au moment où commença cette recherche, les démarches RSE semblaient encore balbutiantes tandis que la communication d'entreprise à leur sujet, rendue obligatoire pour les seules entreprises cotées par la



loi sur les Nouvelles Régulations Économiques en 2001, avait obligé les entreprises à organiser une présentation parfois plus structurée et plus ambitieuse que la réalité des actes en place. Nous pouvons ainsi penser que les acteurs de terrain peuvent refuser ce type de recherche afin d'éviter de laisser quelqu'un "fouiner" dans les réalités du terrain, les obligeant ensuite à devoir se justifier sur les écarts existants entre discours et pratiques. C'est pour éviter cela que nous nous sommes engagés à anonymiser l'ensemble des entreprises et des personnes rencontrées.

- *le manque de temps et de moyens* : alors que le secteur est menacé d'une crise importante (cf. chapitre III), il est compréhensible que les cadres de ces entreprises rechignent à consacrer un temps parfois devenu précieux à ce type de recherche longue. En effet, comme l'ont affirmé plusieurs cadres, il suffit de calculer rapidement le nombre d'heures nécessaires à la réalisation d'une campagne d'entretiens complète, constituée au minimum d'une trentaine d'entretiens d'une heure chacun, puis de multiplier par le coût horaire de rémunération des salariés rencontrés pour connaître le coût que représente ce type de recherche pour l'entreprise. Même si l'on peut espérer que l'entreprise puisse en retirer un bénéfice également, il est compréhensible que cet argument, pour des personnes déjà hésitantes sur les deux premiers points, devienne l'argument décisif, ou tout du moins, la justification principale à un refus.
- *au niveau des employés<sup>1</sup>* : Lors des débuts de la recherche, nous avons également été confronté aux réticences des employés de la grande distribution à nous accorder un entretien. Plusieurs facteurs explicatifs sont identifiables :
  - *la crainte de parler* : certaines personnes rencontrées ont exprimé leur crainte de parler et leur hypothétique refus si la requête ne leur avait pas été faite par leur directeur. Outre les raisons exposées ensuite, ce mode de prise de contact est certainement également responsable de cette réticence : comment être sûr que la personne que m'envoie rencontrer le directeur ne lui rapportera pas tous mes propos ? De plus, de nombreux retours exprimaient la distance conférée par le statut de doctorant, méconnu et perçu comme très lointain par ces employés souvent peu qualifiés et n'ayant pas ou peu fréquenté l'université (exception faite des étudiants travailleurs). Par la suite, je me présentais davantage comme un étudiant, sans préciser plus avant, sauf en cas de demande explicite de la personne rencontrée.
  - *la méconnaissance du sujet* : Facteur très important, notamment au tout début de la recherche (2006-2007), la méconnaissance de la RSE et du développement durable en gé-

---

1 Nous utilisons ici le terme "employé" pour désigner notamment les employés de libre service et les hôtes de caisses des magasins.

néral par les interviewés a parfois posé d'importants problèmes lors de certains entretiens. La présence fortement médiatisée de Nicolas Hulot lors de la campagne présidentielle de 2007 et la tenue du Grenelle de l'environnement ont permis, par la suite, une meilleure connaissance des sujets portant sur le développement durable.

- *le manque d'autonomie et de responsabilité* : Un élément clé est le manque d'autonomie et de responsabilité propres à ces personnels qui les rendent, pour l'enquêteur, moins aptes à explorer des pratiques naissantes. La mise en place de démarches RSE de plus en plus structurées permettra probablement de remédier à ce problème avec l'application de procédures plus standardisées concernant tous les employés de ces entreprises. À l'époque du début de cette recherche, l'absence ou la "légèreté" des dispositifs de gestion liés à ce type de démarche empêchait de recueillir une information substantielle qui aurait permis d'avancer. C'est une limite importante de ce travail, nous y reviendrons.

Globalement, nous avons reçu un très bon accueil de la part des directeurs et des managers des magasins. Plusieurs hypothèses sont envisageables pour expliquer cette différence :

- *des responsabilités et une autonomie suffisante pour la prise de décision RSE* : du fait d'une décentralisation importante encore en cours dans le secteur, les directeurs et leurs managers ont, en grande partie, une liberté d'action suffisante pour pouvoir adapter leurs pratiques dans un sens plus responsable. Ils sont ainsi mieux placés que d'autres pour en parler.
- *une attente d'informations complémentaires sur ces sujets* : Au cours des entretiens, la plupart des interviewés se sont montrés vivement intéressés par ces questions qui émergent dans leur travail.
- *un moyen de sensibiliser les équipes sur ces questions* : En outre, certains d'entre eux ont avoué que c'était un moyen de créer un moment de sensibilisation de leurs équipes sur ces questions dont ils ne disposaient pas toujours au quotidien.
- *un moyen de mettre en valeur les actions concrètes au sein du magasin* : Les directeurs de magasin ont tous insisté sur les actions qu'ils mènent et qu'ils développent au sein de leurs magasins. Accepter cette recherche, permettrait probablement de valoriser différemment ces efforts, d'y donner un sens, une raison d'être tournée vers l'extérieur de l'entreprise.
- *une plus grande proximité sociale, culturelle et scolaire* : Pour compléter la remarque concernant la distance socioculturelle observée avec les cadres des groupes, nous devons évoquer, qu'à l'inverse, les directeurs de magasins et leurs managers témoignaient d'une plus grande proximité avec l'enquêteur, qu'elle soit sociale, culturelle ou scolaire. Le climat

de confiance s'installait plus rapidement et les échanges devenaient ainsi plus libres et féconds.

D'autres remarques méritent l'attention avant la présentation des personnes rencontrées. Ces remarques sont autant de points à garder à l'esprit lors de l'analyse des entretiens, et représentent des limites ou des effets de contexte de la recherche et influent de manière plus ou moins directe sur le matériau recueilli. Lors de la présentation des répondants, il sera fait mention des points les plus importants.

- La dimension temporelle de la recherche a fortement joué sur la conduite des entretiens et sur les thèmes abordés. Divers événements ont créé des ruptures dans le déroulement de la recherche : la campagne présidentielle de 2007 et le Grenelle de l'environnement par la forte médiatisation de ces questions, puis la crise de 2008 et ses conséquences qui évacuèrent, pour un temps, les inquiétudes environnementales de l'horizon politique et médiatique. La recherche empirique ayant débuté en 2007 pour finir en 2011, nous avons pu remarquer une influence sur le niveau de connaissance, concernant ces sujets très récents, des personnes rencontrées. D'une certaine manière, l'année de l'entretien a eu une influence sur la consistance sociale du DD qui révèle son épaissement. À titre d'exemple, Anissa, une des premières Employées de Libre Service interviewées, répond :

*« le développement durable ? ... En fait, vous voulez chercher, enfin, c'est ce que je comprends moi, hein, c'est pourquoi on reste longtemps dans l'entreprise, c'est pas ça ? »*

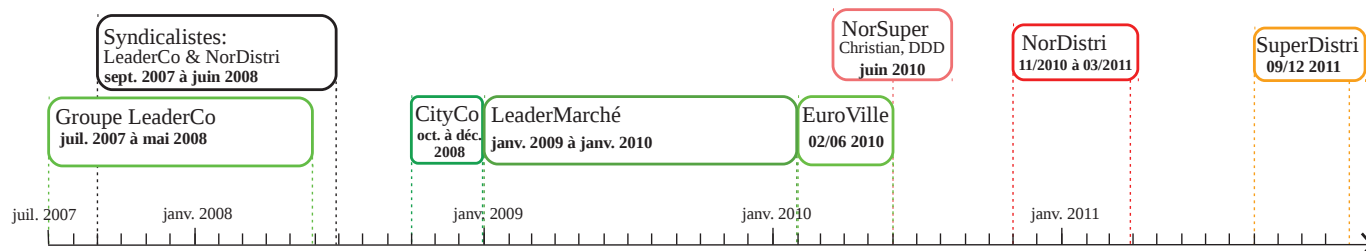
*Anissa, CityCo*

Ce type de réaction de méconnaissance totale du concept ne s'est retrouvé que lors de la recherche au CityCo qui s'est déroulée dès le début de l'enquête (cf. figure IV.1) et nous pourrions, à première vue, avancer que le niveau de connaissances relatives aux démarches de RSE est lié à la période d'interrogation. De nombreux sondages<sup>1</sup> attestent de la meilleure connaissance du DD par la population française au cours du temps, ce qui renforce bien l'hypothèse que celle-ci s'améliore également pour les salariés en termes d'application dans les magasins. Gardant toujours en vue l'objectif d'appréhender l'épreuve paradigmatique de la responsabilité, il fallut donc sans cesse réussir à composer entre l'actualité économique, politique et sectorielle par un travail de veille documentaire incessant.

---

1 Comme en attestent les sondages annuels réalisés pour la société de conseil en développement et marketing durable Ethicity (disponibles à <http://www.blog-ethicity.net/index.php?Nos-analyses>) ou le baromètre annuel sur les comportements durables des ménages français réalisé par l'ADEME (<http://www.ademe.fr/>).

Figure IV.1 : répartition temporelle des enquêtes de terrain.



- Les modes de prise de contact avec les personnes rencontrées ont également joué sur le contenu des entretiens : parfois via le syndicat, le directeur de l'entreprise ou directement par relation personnelle. Cela change la manière de se présenter de l'enquêteur et donc la représentation de l'interviewé : d'une relation soupçonnée de hiérarchique, dans le cas d'une recommandation du directeur, à une relation amicale dans le cas d'une prise de contact personnel, les propos relèvent de champs discursifs différents et expriment une liberté différente.
- Nous avons effectué principalement des entretiens individuels d'une heure à une heure et demie environ sur le lieu de travail. Parfois les entretiens étaient réalisés en groupe (les managers dans l'hyper Euroville) et, d'autres fois, les entrevues étaient fixées hors du temps et du lieu de travail (pour des salariés contactés personnellement et pour quelques syndicalistes). De même que pour le point précédent, la conduite des entretiens n'était pas la même en fonction des situations.
- La plupart du temps, les répondants ne savaient pas de quoi nous allions parler et découvriraient le motif de l'entretien au début de celui-ci. Dans les autres cas, il fut rare que l'interviewé prépare l'entrevue à l'exception d'un manager (ancien doctorant) ayant préparé de nombreux documents à nous présenter.

#### IV.3.3/ l'épreuve de la responsabilité et la diversité des situations rencontrées

Après avoir exploré les conditions de déroulement des entretiens et leurs conséquences sur les résultats, cette section se centrera sur la présentation des groupes, magasins et personnes interviewées. L'annexe 2 présente un tableau synoptique de ces éléments.

Cette présentation sera structurée en deux temps : un premier (IV.3.3.1), consacré à la recherche exploratoire séparée du reste de la recherche de par sa nature et sa structure, suivi d'un se-

cond temps présentant le détail de “l'échantillon”<sup>1</sup> : les groupes étudiés (IV.3.3.2), les magasins (IV.3.3.3) et les niveaux hiérarchiques des interviewés (IV.3.3.4).

#### IV.3.3.1/ La recherche exploratoire : objet et structure

Afin de préparer au mieux la recherche empirique et d'ouvrir des accès au terrain, six entretiens spécifiques ont été réalisés lors d'une recherche exploratoire menée soit en collaboration (avec Laurence Beierlein ou avec Antoine Baur<sup>2</sup>), soit seul. Ces entretiens avaient principalement pour objectif de nous renseigner sur l'actualité du secteur et sur les éventuelles démarches RSE développées par les entreprises de la grande distribution. En effet, au début de notre travail de thèse, en 2006, encore très peu de documents existants pouvaient nous renseigner sur l'existence de ces démarches et leurs réalités.

Pour commencer, nous avons rencontré quatre “experts” de ces questions, membres de ce que l'on qualifie généralement de société civile (en opposition aux salariés de l'entreprise) :

- Le directeur d'un centre d'analyse et de conseil sur la RSE dans le but d'explorer la réalité des démarches RSE dans les groupes de la grande distribution,
- Un consultant d'un cabinet de conseil syndical spécialiste des questions de conditions de travail dans la grande distribution et ses fournisseurs, afin d'appréhender un point de vue syndical de ces questions (réalisé avec Laurence Beierlein),
- Le président d'un centre de certification d'auditeurs sociaux pour mieux comprendre les procédures d'audit social et la perception de leur portée réelle lors des contrôles réalisés chez les fournisseurs du secteur (réalisé avec Laurence Beierlein),
- Une auditrice sociale spécialisée dans les achats responsables, les ressources humaines et les droits humains, pour compléter l'entretien précédent sur des questions plus pratiques (réalisé avec Laurence Beierlein).

En parallèle, deux entretiens ont été effectués avec des acteurs du secteur, salariés par des groupes importants, mais non compris dans notre échantillon. Il s'agissait ainsi de se créer quelques repères quant aux grandes questions qui traversent le secteur, et ce d'autant plus compte tenu de leur fonction particulière :

---

1 Le terme “échantillon” est ici utilisé dans un sens assez commun, mais très imprécis : il ne traduit aucunement notre volonté d'atteindre à une représentativité quelconque, mais bien plus de réussir à sélectionner un ensemble de personnes satisfaisant aux critères de la recherche définis plus haut. Selon les mots de Kaufmann : « dans l'entretien compréhensif, plus que de constituer un échantillon, il s'agit plutôt de bien choisir ses informateurs » (2008, p. 44).

2 Antoine Baur nous a également fait partager son expérience de stagiaire au sein de la Direction chargée de la RSE dans un des groupes étudiés, LeaderCo.

- Le directeur de la qualité sociale à la centrale d'achat d'HyperConcu<sup>1</sup> : qui nous a ainsi renseigné, de l'intérieur, sur la mise en place progressive de critères d'achats RSE et des effets des chartes éthiques,
- Le directeur de la sous traitance Hotline au Maghreb du groupe CorresDistri : qui nous a permis de comprendre comment un groupe de la grande distribution basé sur la vente par correspondance se rapprochait et se différenciait d'un groupe de distribution en magasin. La spécificité de son travail nous a également montré l'importance des questions de relations de travail au niveau international. Le poste hiérarchiquement élevé de cet interviewé nous a enfin aidé à comprendre les modes de relations pouvant exister aux échelons supérieurs d'un groupe comme celui-ci.

Cette première approche du terrain a enfin donné lieu à l'élaboration des premières hypothèses. Dans le même temps, elle a jalonné le travail d'exploration de la littérature relative à ces sujets en permettant de cibler au mieux les enjeux ressentis par les acteurs qualifiés. Un autre avantage a été la perception claire des discours institutionnels sur la RSE et de leurs remises en cause plus ou moins avouées par les acteurs du secteur.

Pour autant, il s'agit seulement d'une recherche exploratoire, dont aucune conclusion de recherche ne peut être tirée. Trop lacunaire, trop partiel, ce travail ne prend de valeur que dans le processus de construction d'un questionnement de recherche. Celui-ci a ainsi abouti à l'objectif de questionner les évolutions, issues des démarches RSE, des représentations du travail des salariés. Lors de cette première étape, il fut en effet frappant de constater combien les acteurs rencontrés pouvaient justifier leurs positions par une prise en considération des opérateurs<sup>2</sup>, toutefois grands absents de la conception et de la mise en place des démarches RSE.

#### IV.3.3.2/ Trois groupes différents

Dans le but de réussir à discerner la dimension paradigmatique de l'épreuve de la responsabilité, nous avons choisi de rencontrer des salariés travaillant au sein de trois groupes de la grande distribution aux caractéristiques différentes. Nous pourrions consacrer une thèse entière à la monographie de chacune des entreprises ici présentées, mais là n'est pas l'objet de notre recherche : il suffira d'évoquer quelques repères importants de l'histoire et de la structure des groupes afin de dé-

---

1 Même si cela ne paraît pas forcément nécessaire ici, tous les noms des entreprises de grande distribution sont anonymés pour, compte tenu de l'étroitesse du secteur en France, éviter une identification trop facile des groupes étudiés.

2 Les opérateurs, selon la terminologie adaptée de celle de Mintzberg (1986) par Pichault et Nizet, sont « les travailleurs qui se trouvent “à la base” de l'organisation, ceux qui sont en contact avec les produits ou avec les clients » (Pichault et Nizet, 2000, p. 46).

finir une base qui permettra ensuite de focaliser sur des points plus précis au fur et à mesure des besoins de l'analyse.

#### *a/ LeaderCo*

Née dans les années 60, au début de l'histoire du secteur, l'entreprise d'origine française LeaderCo s'est rapidement distinguée par sa position recherchée de précurseur. Nourrissant de nombreux mythes économiques modernes, sa progression fut fulgurante, tout d'abord au niveau national, puis, à partir des années 80, à l'échelon international. LeaderCo compte aujourd'hui parmi les leaders de la grande distribution, tant au niveau national, européen que mondial. Son réseau de magasins est solidement implanté dans chacun des 33 pays où il est présent. À la suite du ralentissement économique du début des années 2000, l'entreprise s'est recentrée sur son cœur de métier, les grandes surfaces généralistes, abandonnant ses enseignes spécialisées et les pays où sa position était la moins solide.

Entreprise intégrée, elle se caractérise tout de même par une forte décentralisation historique, s'apparentant ainsi à une structure divisionnalisée (Mintzberg, 1982, 1989). Cependant, des tentatives de centralisation sont apparues notamment au moment de la course à l'internationalisation et de l'accentuation de la pression des actionnaires. Chaque format et chaque pays sont d'abord gérés séparément pour être ensuite consolidés au niveau du groupe qui contrôle les principales orientations stratégiques et les performances de chaque unité. Les responsables de magasins et les cadres de terrains disposent d'un certain pouvoir pour aménager et innover chaque jour dans leur travail.

Une attention importante est portée au climat social de l'entreprise. Ainsi l'émulation est stimulée par de nombreuses possibilités de promotion interne. Le plus souvent, les salariés de LeaderCo se sont formés "sur le tas", au fil des ans. Le recrutement des collaborateurs a toujours été très diversifié : plus que le diplôme, ce sont la personnalité, le sens des responsabilités, le dynamisme et l'aptitude à travailler en groupe qui importent selon le discours managérial. Au cours de notre recherche, nous avons pu identifier divers éléments constitutifs de cette culture d'entreprise : la promotion interne au mérite et le "langage d'acte".

Cependant de nombreux ouvrages (Philonenko, 1997, Beauchet, 2010, Benquet, 2011, Jacquiau, 2000) témoignent de l'envers du décor : le groupe est alors perçu comme un employeur dur sur les conditions de travail de ses salariés (horaires entrecoupés, temps partiels contraints, pressions importantes au résultat...). En outre, il a été reproché au groupe une surveillance trop active et parfois proche de l'espionnage de ses salariés. Par ailleurs Ducrocq (2006) note la forte augmentation de la complexité dans l'organisation du groupe, génératrice d'une perte de repères, d'une dilution de cette culture d'entreprise.

Un certain nombre d'autres éléments confère au groupe, à l'instar de la grande distribution d'une manière plus générale, une mauvaise image. Le secteur dans son ensemble a été maintes fois montré du doigt pour des faits de corruption, de publicités mensongères, d'ententes illégales... De nombreux procès sont en cours qui contribuent à la mauvaise image du secteur et de LeaderCo en particulier du fait de sa position de leader du marché.

LeaderCo, dans le cadre de cette recherche, se distingue ainsi des deux autres groupes étudiés par deux critères importants :

- *Un groupe intégré* : dont toutes les enseignes doivent fonctionner ensemble pour conserver une importante cohésion de groupe. Plus centralisé a priori, il permet d'observer une démarche plutôt orientée *top-down*, c'est-à-dire issue du top management et se propageant vers les unités opérationnelles que constituent les magasins. Il apparaîtra par la suite que ce n'est pas forcément le cas, notamment grâce à la volonté de décentralisation, mais cette possibilité structurelle a tout de même constitué un critère de sélection du groupe.
- *Un groupe coté en bourse* : groupe coté au CAC 40, LeaderCo est fortement conditionné par sa structure actionnariale et par les stratégies de maximisation de la valeur pour l'actionnaire qui y ont cours. Durant notre recherche, un changement radical de cette structure a ainsi bouleversé la direction et la stratégie du groupe : doté d'un actionnariat familial hérité des créateurs de l'entreprise, le groupe est soudain devenu la propriété d'une alliance constituée d'un grand financier français et d'un fonds d'investissement américain. La crise de 2008, en diminuant drastiquement le cours de l'entreprise, a forcé les nouveaux actionnaires majoritaires à se centrer sur un redressement du cours encore aujourd'hui problématique.

#### *b/ NorDistri*

Issu d'une grande famille industrielle du Nord de la France, le fondateur du groupe, que nous appellerons ici M. NorDistri, tant l'histoire du groupe reste indissociable de la sienne, a créé son premier magasin à Roubaix en 1961 puis son premier Hypermarché en 1967. L'entreprise partira à la conquête du territoire national, toujours en autofinancement, à partir des années 70 pour se lancer ensuite, dès le début des années 1980 à l'international. Aujourd'hui structuré autour d'un éventail de métiers (hypermarchés, supermarchés, gestion immobilière, banque et e-commerce), le groupe est présent dans 12 pays au travers de 1375 points de vente (au 31 décembre 2011) et réalise la majorité de son chiffre d'affaires à l'international (Europe et Asie uniquement).

L'entreprise se caractérise par l'importance de l'actionnariat de la famille fondatrice à plus de 85 %, le reste étant la propriété des salariés qui sont plus de 50 % à détenir des parts de leur en-



treprise. La participation et l'intéressement des salariés aux résultats des magasins constituent un véritable pilier de la culture d'entreprise, largement assise sur le principe de motivation. En outre, la famille NorDistri est présente dans quasiment tous les secteurs de la distribution au travers de ce qui a parfois été appelé une "galaxie" d'entreprises uniquement reliées par cette appartenance familiale.

NorDistri a traditionnellement une image plutôt vertueuse du fait de l'emprise quasi paternaliste de la famille fondatrice sur l'entreprise. Le management des magasins est dévolu en grande part aux directeurs dont l'autonomie est privilégiée dans un mouvement décentralisateur important. Cependant, le groupe semble parfois souffrir des inconvénients de ses avantages : il est fortement critiqué pour son opacité liée à la gestion familiale tant au niveau financier qu'au niveau du management (Gobin, D'herblin, 2006, Boussemart, 2008).

NorDistri, dans le cadre de notre recherche, se compare ainsi aux deux autres groupes sur deux critères importants :

- *Un groupe intégré* : Nordistri est un groupe intégré et permet, en cela, d'effectuer une forme de comparaison avec LeaderCo. L'objectif de cette sélection était ainsi d'essayer de distinguer les effets de la forte intégration d'un groupe de ceux liés à sa culture. Potentiellement, cette approche permet de distinguer les différences entre les deux groupes selon leurs caractéristiques culturelles. Le critère relatif à leur caractère intégré deviendra prépondérant dans la comparaison avec le groupement d'indépendant présenté ensuite.
- *Un groupe non coté à l'actionnariat familial* : Inscrit dans une forme de propriété bien différente de celle des deux autres groupes, NorDistri se caractérise par son actionnariat familial important, par l'ampleur de l'actionnariat salarié et par son indépendance vis-à-vis des cours de bourses. De ce fait, nous avons voulu tirer des éléments concernant, en creux, l'impact de la financiarisation (dans le cas de LeaderCo) et, plus directement, les effets d'une personnalisation de la propriété de l'entreprise.

#### *c/ SuperDistri*

Issu d'un groupement d'achat créé dès 1898 par des commerçants de l'ouest de la France, SuperDistri voit le jour en 1983 avec l'objectif de fédérer différentes sociétés et enseignes d'adhérents autour d'un réseau national. Déclinés sur de nombreux formats (hyper, super et magasins de proximité), les points de vente dépendent de quatre centrales régionales elles-mêmes regroupées dans une centrale nationale. Concrètement, les 1400 magasins du groupement sont des PME indépendantes qui ont signé une adhésion à la structure coopérative qui leur offre ainsi :

- *au niveau régional* : les fonctions d’approvisionnement, de logistique ainsi que les nombreux services de proximité proposés aux magasins (commerciaux, informatiques, administratifs...).
- *Au niveau national* : les achats nationaux en alimentaire, textile et bazar ainsi que les fonctions transversales telles que la communication, le merchandising, le marketing...

Les associés, c’est-à-dire les propriétaires des points de vente, sont investis dans la gestion du groupement et se réunissent régulièrement en groupe de réflexions sur des thèmes précis concernant la gestion et l’évolution du groupement. À l’échelon local, le propriétaire de chaque SuperDistri est indépendant, c’est-à-dire autonome sur les plans juridique et financier. Toutefois, il adhère à une charte, accepte les règles indispensables à la mise en place d’un concept marketing cohérent. Cette charte précise notamment que “l’associé” doit tout mettre en œuvre pour développer son magasin, accroître ses ventes, animer et former son personnel et s’impliquer à l’égard de ses clients.

Du fait de cette indépendance, il existe de nombreuses disparités entre les points de vente, notamment sur les questions de gestion des ressources humaines entièrement à la charge de l’échelon local.

SuperDistri, dans le cadre de notre recherche, se distingue ainsi des deux autres entreprises étudiées selon un critère important : c’est *une coopérative d’indépendants* et donc, par définition, *non cotée*. Malgré une gestion coopérative des approvisionnements et des orientations marketing, les propriétaires de magasin restent les seuls décideurs de la gestion interne au magasin. De plus, ils participent à la gestion concertée du groupement et de ses évolutions. Ainsi doté d’une structure radicalement différente de celle des deux groupes présentés plus haut, le groupement d’indépendant SuperDistri offre un contraste intéressant en termes d’étude de l’influence hiérarchique et organisationnelle dans l’épreuve paradigmatique de la responsabilité.

#### IV.3.3.3/ Des magasins différents

Au sein des trois groupes présentés précédemment, nous avons sélectionné cinq magasins en cherchant, une nouvelle fois à obtenir un maximum de diversité. La plupart des magasins étudiés sont situés dans la métropole lilloise, dans le Nord de la France, à l’exception du SuperDistri établi en zone rurale dans l’ouest de la France. Déséquilibré en termes d’échantillonnage, ce choix s’explique par notre volonté de diversifier au maximum notre recherche sans l’élargir d’une manière trop importante qui aurait comporté le risque de se perdre dans la masse de données recueillies. Nous aurions ainsi pu étudier un nombre beaucoup plus important de magasins, cependant notre objectif n’est pas d’atteindre une quelconque représentativité, mais bien de réussir à discerner ce qui

relève du paradigme de la responsabilité. Cette démarche passe donc, selon nous, par l'étude approfondie d'un nombre restreint de situations très diversifiées, nous offrant la double possibilité de distinguer les récurrences et de repérer les différences liées aux situations particulières.

#### *a/ Deux Hypermarchés*

Le format des hypermarchés est incontournable dès que l'on cherche à étudier le secteur de la grande distribution. En effet, qu'on les considère comme figure de proue ou emblème, ils symbolisent la puissance, dans son versant démesuré, de l'ensemble du secteur. Extrêmement présent dans la vie commerciale des Français, fortement visibles en périphérie des villes, les hypermarchés symbolisent la société de consommation rêvée des années 60 et 70. Ils sont les principales "victimes" de la remise en cause actuelle de ce type de commerce et sont, en général, confrontés à une perte de croissance importante.

Pour cette recherche, nous avons souhaité étudier deux hypers aux caractéristiques très différentes :

- *Nordistri : Un hypermarché périurbain* : Assez conforme au concept d'origine, l'hypermarché NorDistri est situé au cœur d'une zone commerciale de la périphérie de la métropole lilloise, entourée d'un large parking et dont l'entrée se fait après la traversée d'une importante galerie commerciale. Ouvert en 1994,

« C'est un magasin qui fait un chiffre d'affaires important et qui est dans un centre commercial où il y a une soixantaine de boutiques et maintenant avec une zone commerciale avec d'autres enseignes comme Boulanger... »

*André, directeur de l'hyper NorDistri*

Selon André, le magasin est "un des plus gros hyper de France" mais il est situé sur une zone commerciale de moyenne importance du fait de son implantation relativement récente. Au départ, le magasin était seul avec sa galerie marchande et la zone commerciale est venue s'installer après lui.

En conformité avec le fonctionnement du groupe NorDistri, le magasin est autonome même s'il doit respecter l'organisation et les process définis par le groupe. Ainsi, le magasin s'est engagé dans un processus de certification ISO 14 001 (avant de l'abandonner pour cause de lourdeurs administratives, comme nous pourrions le voir ensuite). Cette démarche de certification avait été décidée par le directeur du magasin indépendamment du groupe.

- *Euroville : Un hypermarché de centre-ville* : Le magasin Euroville, hypermarché du groupe LeaderCo, est un point de vente atypique. Situé en plein cœur de la ville de Lille, dans un centre commercial dont le groupe n'est pas propriétaire, il fait face à de nombreuses contraintes : contrainte d'espace du fait du manque de stockage disponible, contrainte de livraisons liée à sa situation urbaine, parkings payants (dérogant ainsi à la règle fonde-

tale des hypermarchés dotés d'un grand parking gratuit) et aménagement du magasin sur deux niveaux.

« Ce n'est pas le concept initial de l'hyper, c'est un concept où on s'est adapté aux emplacements qu'on nous proposait, ou qu'on pouvait avoir avec différents promoteurs, heu... [...] c'est pas le plus facile à travailler dans la distribution, très clairement. Alors, ça veut dire des ascenseurs en plus, heu, de la manipulation en plus de façon assez importante, parce qu'on a une réception qui est, elle, au rez-de-chaussée, en fait. [...] d'autres spécificités aussi, on va dire, effectivement, tout ce qui va être récupération d'eau de pluie, etc, qui sont des dossiers qu'on commence à travailler dans d'autres hypermarchés, ici, je peux pas mettre en place...

**DC :** Oui, parce que du coup, vous n'êtes pas propriétaires des lieux ?

**Dorian :** Tout à fait. »

*Dorian, Directeur de l'hypermarché Euroville*

Le public y est également spécifique : moins familial que pour le magasin précédent, il s'agit majoritairement d'étudiants et d'une clientèle de passage issue des bureaux environnants, de la gare toute proche et de l'importante fréquentation de la galerie commerciale très attractive (environ 10 millions de personnes par an selon Dorian, le directeur de l'Hypermarché). Du fait de cette forte fréquentation, le magasin, et plus généralement le centre commercial, ont parfois été accusés de manques au niveau de la sécurité.

Dorian, directeur depuis six mois à l'époque de l'entretien, veut faire du magasin Euroville le leader du Bio sur sa zone de chalandise afin d'attirer la clientèle particulière des travailleurs alentours et de fidéliser les clients du centre-ville, plus enclins à ce type de consommation selon lui.

### *b/ Deux Supermarchés*

Tout aussi présents dans le paysage commercial français, les supermarchés se distinguent des hypers par un ancrage local plus important du fait de leur zone de chalandise moins étendue (et donc moins diversifiée). Pour cette recherche nous avons choisi d'étudier deux magasins de tailles similaires malgré des zones d'implantation aux caractéristiques très différentes :

- *LeaderMarché : Un supermarché de centre-ville* : situé au cœur d'un quartier résidentiel et étudiant de la ville de Lille, le magasin LeaderMarché est un supermarché de 1643 m<sup>2</sup> qui emploie 47 personnes. Sur sa zone de chalandise, assez étroite, ce magasin, vieux d'une quarantaine d'années et ayant connu de nombreuses enseignes au fur et à mesure des rachats et fusions, est de plus fortement concurrencé par différents supermarchés urbains, commerces de proximité et par les hypermarchés de la périphérie relativement proche. L'enjeu se cristallise alors sur les jours et l'amplitude horaire d'ouverture. La structure sociale de la clientèle représente assez fidèlement la population du quartier : beaucoup d'étudiants, de retraités et de jeunes parents résidant aux alentours.

« Voilà, ouais, y'a vraiment de tout en fait. Heu, on peut pas dire que... Donc c'est une classe sociale assez... enfin, peu élevée. C'est pas péjoratif ce que je dis, mais heu, moins qu'à Fives [NDA : un quartier "populaire" de Lille], moins qu'au LeaderMarché Fives qui est un quartier un peu plus populaire et ici, y'a pas mal de population cadre, heu, je vais dire, heu, trentenaires qui viennent faire leurs courses ici. Dont vous faites partie !! [rires] [...] Mais heu, c'est beaucoup de ce style-là, et puis le matin, c'est beaucoup de personnes âgées du quartier, parce que ça reste encore beaucoup de proximité. »

Riad, directeur du LeaderMarché

Au moment de la réalisation des entretiens, le magasin s'apprête à vivre deux évolutions importantes : l'ouverture le lundi qui permettra au magasin d'être ouvert 7 jours sur 7 pour répondre à la concurrence, et le changement d'enseigne selon la politique de modernisation de l'enseigne décidée au niveau du groupe.

- *SuperDistri : Un supermarché en milieu rural* : situé en périphérie d'une commune rurale de moyenne importance, le SuperDistri étudié appartient, avec deux autres SuperDistri de la région à une holding familiale où les enfants, qui ont la charge de la gestion des magasins, rachètent les parts de leurs parents aujourd'hui retirés des affaires qu'ils ont créées.

« Nous sommes une entreprise familiale qui regroupe 3 supermarchés. Aujourd'hui, mes parents ont pris du recul par rapport à l'activité. Mon père est à la retraite, ma mère est à  $\frac{3}{4}$ . Ma sœur est à [commune voisine] et moi sur les 2 autres points de vente et j'ai ma petite sœur qui vient de terminer ses études et qui réfléchit à la suite qu'elle va donner à sa carrière professionnelle. Pour l'instant, elle travaille chez F. [entreprise agroalimentaire] en Belgique, à Bruxelles et pourquoi pas, dans quelques années, revenir dans le giron familial, mais il n'y a rien de défini par rapport à ça. Je travaille avec mon épouse sur les deux magasins. [...] Chez nous les capitaux sont détenus par une société holding qui est vraiment familiale. Avec ma sœur, on rachète petit à petit les parts de nos parents. Après, cela dépendra de ce que voudra faire ma petite sœur, reprendre ou pas. »

Julien, "PDG" SuperDistri

Selon Julien, la clientèle se caractérise par un faible pouvoir d'achat contrebalancé par un taux de chômage très faible et un "bien-vivre" spécifique au monde rural.

« Je pense qu'il y a moins de stress parce que les gens habitent à 5 km. Il n'y a pas de transport en commun. Il y a peut-être moins de pression immobilière et financière, moins de cas sociaux à l'école, moins de galères en centre-ville. Moins de sources d'insécurité, j'imagine. Les gens souvent sont du pays. »

Julien, "PDG" SuperDistri

Totalisant 70 salariés, le magasin affiche un faible turn-over et Julien revendique une gestion "familiale" des ressources humaines basée sur l'autonomie, la confiance et l'écoute réciproque.

### c/ Un commerce de proximité

CityCo, commerce de proximité de centre-ville est un magasin en location-gérance de LeaderCo créé en 2003. Le fonds de commerce appartient au groupe qui le loue au directeur, lui-même propriétaire exclusif des stocks et de son entreprise. Le personnel est composé de 6 personnes : un adjoint de direction, une employée de libre-service (ELS) considérée comme la "troisième responsable", trois ELS à temps partiel et un vigile.

« Une personne qui n'est pas vraiment adjointe, mais qui est responsable, ça n'a pas vraiment de nom [...], elle est pas agent de maîtrise, elle est, bon elle est... elle a les clés du magasin, elle a un meilleur salaire que les autres, mais..., et après ce sont des ELS, caissières mise en rayons. »

Nicolas, Directeur CityCo

La faible taille de la structure contribue à la mise en place d'un management de style familial basé sur les relations interpersonnelles, les coups de mains et autres services rendus.

Le magasin est fréquenté par une clientèle de passage en centre-ville et par des résidents proches dans le cas de "dépannages". Un vigile est présent en permanence pour assurer la sécurité du personnel et contrôler les personnes pouvant poser problème (vol, ivresse...).

#### IV.3.3.4/ Des niveaux hiérarchiques différents

Dernier choix de diversification opéré, un éventail de positions hiérarchiques différentes a pu être étudié au travers des entretiens réalisés<sup>1</sup>. Nous avons ainsi pu rencontrer :

- *Au niveau des sièges de groupe*
  - 2 directeurs de service chargés de la mise en place de la RSE : dont les missions principales sont la mise en place et le reporting de la démarche RSE au sein de l'entreprise. Selon les cas, ils peuvent dépendre de la direction de la communication, de la direction qualité ou directement de la direction générale de l'entreprise. Nous avons pu rencontrer la directrice chargée de la RSE au siège de LeaderCo et nous avons effectué un entretien téléphonique avec le directeur chargé de la RSE de la branche supermarchés de NorDistri<sup>2</sup>.
  - 3 cadres (hors Direction chargée de la RSE) au siège des groupes : tous les trois appartenant à la direction qualité de la branche achat de LeaderCo. Ils sont en charge de la mise en place de critères RSE dans l'évaluation qualité des achats du groupe et m'ont accordé, à ce titre, un entretien téléphonique.
- *Au niveau des magasins*
  - 6 directeurs de magasins : qu'ils soient propriétaires de leur magasin, locataires ou salariés d'un groupe, les directeurs de magasin coordonnent toutes les activités à l'intérieur de celui-ci pour garantir les résultats de ce qui s'apparente à une véritable PME. Ils doivent pouvoir animer les aspects commerciaux en définissant les positionnements spécifiques du magasin, s'il y a lieu, la gestion du magasin et des ressources humaines. Nous avons ainsi pu rencontrer les directeurs de chaque magasin étudié, avec la particu-

1 Cf. Annexe 2 : tableau synoptique des entretiens réalisés.

2 Comme nous l'avons mentionné, le décès de ce deuxième directeur a empêché toute chance de se rencontrer en vis-à-vis.

larité de SuperDistri où nous avons pu rencontrer le propriétaire et le directeur du point de vente.

- 16 managers en magasin : Responsable d'un rayon, le manager anime, forme, motive une équipe d'employés commerciaux et de vendeurs dans un rayon spécialisé. Il est aussi généralement en charge du bon déroulement du réassortiment des produits et de leurs commandes. Nous avons ainsi pu rencontrer, sur l'ensemble des magasins, les managers :
  - Technique, chargé de toutes les réparations et du bon fonctionnement des outillages des magasins,
  - Réception, en charge de la réception des camions de marchandises,
  - Fruits et légumes responsable du rayon des fruits et légumes frais,
  - Poissonnerie,
  - Textile, qui regroupe les vêtements, chaussures et linges de maison,
  - Ligne de caisse, qui est chargé de veiller au bon déroulement de l'enregistrement et de l'encaissement des marchandises afin de garantir un bon accueil de la clientèle et l'application efficace des procédures de gestion,
  - Électroménager,
  - Épicerie salée et animalerie,
  - Jardinage,
  - Image et mobilité, qui regroupe les téléviseurs, les baladeurs et la téléphonie mobile,
  - Cave,
  - Bazar, qui regroupe, dans le SuperDistri, "tout ce qui ne se mange pas", qu'il soit saisonnier ou permanent : plein-air, rentrée des classes, meubles, jouets, livre, vaisselle...
  - Frais libre service,
  - Boucherie.

Concrètement, les deux catégories précédentes ont représenté le cœur de notre recherche, car elles conjuguait deux avantages pour notre point de vue : le statut de salarié de terrain et un niveau de responsabilité suffisant pour faire bouger les pratiques.

- 7 employés de Libre Service (ELS) ou employés au siège du groupe : d'un niveau de responsabilité et d'autonomie plus faibles, ces opérateurs sont chargés d'appliquer les recommandations de leurs supérieurs. Nous avons ainsi rencontré cinq ELS en magasin,

un employé de la direction chargé de la RSE de LeaderCo, et un employé chargé de la maintenance informatique au siège de NorDistri.

- *4 syndicalistes* : grâce à des informateurs syndicaux, nous avons pu rencontrer quatre salariés de la grande distribution syndiqués. Qu'ils soient ELS, managers ou employés au siège social, cette catégorie se recoupe avec les précédentes.
- *2 étudiants en formation* : dans le cadre de cette recherche, nous avons été amenés à réaliser des entretiens avec des étudiants réalisant leur stage au sein des groupes étudiés. Nous avons ainsi rencontré un étudiant manager en magasin ainsi qu'un étudiant en master spécialisé sur les questions de la RSE au siège de LeaderCo.

#### *IV.3.4/ Les données et leur traitement*

Une fois les données recueillies, leur traitement et le statut qui leur est accordé influenceront de manière importante sur l'analyse qui en découlera. Succinctement, voici quelques remarques concernant les conséquences de nos choix théoriques et méthodologiques sur les données et la manière dont elles ont été traitées.

Il convient tout d'abord de préciser le statut accordé aux interviewés et à leurs paroles dans cette enquête : comment les considère-t-on ? Quelle valeur accorde-t-on à leurs propos ? Bourdieu considère que les acteurs sont détenteurs d'un savoir profane qu'il oppose au savoir scientifique produit par le chercheur. L'enquête a pour objectif de recueillir le premier pour l'analyser, le structurer afin de produire le second. Cependant, il ne suffit pas de déclarer que les acteurs sont détenteurs d'un savoir profane : il faut également, dans le cadre de la méthode que nous utilisons leur reconnaître une réelle capacité réflexive sur leurs actions et leurs représentations. Nous adoptons ainsi la perspective développée par Giddens selon laquelle « tous les êtres humains sont des agents compétents. Tous les acteurs sociaux ont une connaissance remarquable des conditions et des conséquences de ce qu'ils font dans leur vie de tous les jours » (1984, p.343). Cela implique qu'ils détiennent un savoir précieux, car il est réfléchi, sur leurs pratiques et les conséquences de leurs actions. Selon Giddens, « tous les acteurs sociaux sont des théoriciens du social qui modifient leurs théories à la lumière de leurs expériences et qui sont réceptifs aux informations qu'ils peuvent enregistrer en agissant ainsi » (p.400). De cette perspective découle un positionnement du chercheur particulier : selon Giddens, le savoir issu de la recherche n'apparaît bien souvent pas "nouveau" pour l'acteur interviewé, mais sert principalement à renseigner des acteurs situés hors de la situation étudiée. Par conséquent, le chercheur doit donc tenir compte du savoir réfléchi et construit par les acteurs confrontés aux situations qu'il étudie. « Les concepts qu'inventent les sociologues sont



“d’ordre second” dans la mesure où ils tiennent compte des capacités conceptuelles attribuées aux acteurs auxquels ils font références » (p.346).

En outre, l’analyse des épreuves oblige, comme nous l’avons vu au premier chapitre, à chercher le sens de l’analyse dans le “vécu” individuel, dans la manière dont les individus éprouvent les changements structurels de la société, Martuccelli nous invite ainsi à prendre en compte le pâtre de l’individu comme élément fondamental de l’analyse. Selon lui, « l’intelligence de l’agir procède de la compréhension du pâtre » (2010, p.118), de la prise en compte du caractère éprouvant de l’épreuve pour l’individu. Il revient ainsi au chercheur souhaitant étudier les épreuves d’adopter une vision tridimensionnelle de l’acteur : une vision active qui prend en compte la capacité d’action de l’acteur, une dimension morale qui considère l’acteur comme celui qui affronte l’épreuve et une, esthétique, où l’acteur est celui qui éprouve.

Le mode de traitement des données est spécifique au type de matériaux recueillis. Ici, les entretiens semi-directifs nous ont fourni un ensemble important de récits, un matériau peu structuré, au sein duquel l’information est éparpillée de manière importante. La première tâche fut donc de repérer et d’analyser les différentes dimensions du discours (référentielle, énonciative et organisationnelle ; cf. focus IV.2) puis les thèmes abordés, de découper les entretiens pour enfin classer l’information selon la grille thématique obtenue.

*Focus IV.2 : Les trois dimensions de l’analyse du discours selon A. Seignour (2011)*

*Trois dimensions sont à prendre en compte dans l’analyse du discours : celles référentielle, énonciative et organisationnelle. Le chercheur se doit donc de mener une triple analyse :*

*« 1) analyse du système d’énonciation, c’est- à-dire de la façon dont l’émetteur et le récepteur s’inscrivent dans l’énoncé ;*

*2) analyse du référentiel du discours, c’est- à-dire des principaux champs sémantiques ;*

*3) analyse du circuit argumentatif, c’est- à-dire de la nature et de la structure des arguments. » (Seignour, 2011, p.34)*

*Par conséquent, dans un premier temps, « L’étude du système d’énonciation consiste à analyser la façon dont le sujet parlant s’inscrit et inscrit son allocutaire dans son discours » (p.34). En repérant les marqueurs de l’énonciation – les “déictiques” qui sont des unités linguistiques qui ne prennent de sens que par rapport à la situation d’énonciation (les pronoms personnels, les démonstratifs et les indicateurs spatiotemporels) et les “modalisateurs” qui « signalent le degré d’adhésion de l’énonciateur aux contenus énoncés. » (p.34), l’étude de cette dimension, cruciale dans le cadre d’une analyse des épreuves, nous renseigne sur le vécu de l’individu, son pâtre selon les termes de Martuccelli,*

*Dans un second temps, « l’étude des champs sémantiques et des arguments présents dans un discours permet d’analyser les représentations de l’émetteur et/ou les représentations qu’il souhaite “imposer” au destinataire. » (p.35). Enfin, ce que Seignour dénomme les indices organisationnels (les “connecteurs” qui témoignent du cheminement argumentatif et la “progression thématique” qui « analyse la structuration de l’énoncé à travers la chronologie des arguments afin de mettre en évidence la logique persuasive » (p.35).*

*Dans un dernier temps, l’analyse globale du discours permet, par l’étude des différents éléments précédents, de mener une phase plus interprétative dans le but d’identifier les thèses en présence et*

*d'analyser les présupposés de l'individu, phase qui s'avère nécessaire « à la compréhension de ce que Barthes (1970) nomme le code culturel, c'est-à-dire l'idéologie sous-jacente des énoncés (Mainqueneau, 1993) » (p.35). Ce point est central pour l'analyse paradigmatique.*

Les partis pris théoriques cruciaux de cette recherche ont ensuite conditionné le mode d'analyse : la conceptualisation en termes d'épreuve paradigmatique demande d'abord, comme la plupart des approches, de repérer les points communs et les différences d'appréciation des acteurs sur les thèmes abordés en fonction :

- *des caractéristiques du magasin étudié* : Selon qu'il s'agit d'un hypermarché ayant un chiffre d'affaires important et un nombre de salariés conséquent, ou d'un magasin de proximité où le directeur n'est secondé que par une poignée d'employés, les marges de manœuvres et l'autonomie de la gestion du point de vente diffèrent énormément. L'influence des particularités de la zone de chalandise, de la structure de la clientèle et de l'environnement commercial sont également des éléments qu'il faut prendre en compte afin de comprendre les latitudes dont le magasin dispose – ou non – pour développer une démarche RSE dans son travail quotidien.
- *des caractéristiques du groupe* : Comme nous l'avons vu, les trois groupes étudiés se différencient fortement en termes de structures et, par conséquent, selon leurs modes de management : que ce soit la coopérative d'indépendants où le propriétaire du magasin est aussi le directeur, le groupe intégré coté en bourse dont le ou les propriétaires sont peu identifiés par les salariés, ou le groupe intégré détenu par une association familiale, les modes de management et la relation au temps – c'est-à-dire la marge de temps laissée au magasin pour atteindre des objectifs de résultats – sont différents.
- *des caractéristiques de l'interviewé* : son niveau hiérarchique, les spécificités de son poste de travail, son identité biographique, ses modes d'engagement... sont autant d'éléments dont l'influence sur les propos tenus doit être mesurée afin d'appréhender les supports dont les acteurs disposent pour se mesurer à l'épreuve de la responsabilité.

À l'issue de ce travail d'ordonnement des entretiens selon leurs thèmes et les caractéristiques des locuteurs et de leur situation, l'analyse se doit de caractériser l'épreuve paradigmatique de la responsabilité. Dans cet objectif, nous avons procédé en trois temps :

- *cartographier l'univers paradigmatique et ses tensions* : La mise en dialogue des données recueillies et des conclusions théoriques permet de tracer une cartographie de l'univers paradigmatique du travail dans la distribution et de repérer les tensions constitutives de cette ex-

périence. Nous verrons au chapitre suivant comment les salariés rencontrés ressentent et appréhendent l'existence des paradigmes distingués au cours des premiers chapitres.

- *repérer les constituants de l'EPR* : Dans un second temps, il faut valider notre hypothèse de travail : l'épreuve paradigmatique de la responsabilité doit ainsi être distinguée et délimitée afin de vérifier s'il existe réellement, pour les individus, un moment où ils se sentent éprouvés par l'émergence du paradigme de la responsabilité. Le chapitre VI reviendra sur cette question.
- *identifier le rôle de l'organisation dans l'EPR* : Enfin, une fois l'univers paradigmatique du travail de distributeur et l'épreuve paradigmatique de la responsabilité identifiés, nous avons cherché à déterminer la manière dont l'organisation (le magasin et le groupe) peut se constituer en support pour l'individu éprouvé par l'émergence du paradigme de la responsabilité.

\*\*\*

Après avoir rappelé notre objet et la méthode d'étude, nous avons présenté les modalités et la structure de la recherche de terrain. L'exposé de cette posture particulière et de ses limites est en effet primordial pour comprendre les résultats que nous allons présenter maintenant et leur portée réelle. Ces développements définissent la voie étroite de l'investigation empirique, son axe et sa direction.

Le chapitre IV a été consacré à la présentation d'une méthodologie adaptée au traitement de la question de recherche suivante : *Comment les individus au travail éprouvent-ils les changements structurels induits par l'émergence du paradigme social de la responsabilité ?* Cette formulation engage plusieurs conséquences méthodologiques : le chercheur doit en effet réussir, en premier lieu, à "cartographier" l'univers paradigmatique dans lequel viendra s'immiscer le paradigme émergent qu'il se devra d'étudier en second lieu. À partir de la compréhension de cette confrontation, il sera possible de spécifier l'épreuve paradigmatique éprouvant les individus dans leur travail quotidien.

Pour réaliser ce programme de recherche, nous avons adopté un dispositif singulier d'étude de cas : l'étude de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité. Ce dispositif nécessite de constituer un échantillon diversifié de répondants dans l'objectif de cerner un paradigme social qui peut être vu comme un mouvement structurel central et général de notre société. Cette thèse n'est, par conséquent, ni une étude sur la mise en place effective des dispositifs RSE, ni une monographie, ni une étude multicas ; elle est l'étude d'une épreuve particulière, l'épreuve paradigmatique de la responsabilité considérée comme une des épreuves majeures de notre modernité avancée.

L'étude de terrain repose sur une étude documentaire approfondie de l'actualité du secteur et de ses entreprises (presse, rapports et documents institutionnels ...) et sur la réalisation de quarante-deux entretiens semi-directifs répartis sur trois groupes du secteur présentant des caractéristiques distinctes. Cette structure spécifique de l'échantillon, déterminée par la double influence des impératifs théoriques et des nécessités de terrain, a pour ambition de répondre aux trois impératifs dictés par les particularités de l'approche adoptée : 1) obtenir une image générale du paradigme de la responsabilité, 2) quelle que soit la situation organisationnelle ou individuelle de l'employé et 3) réussir à dépasser la communication d'entreprise sur ces questions très « publicitaires ».

Nous avons donc rencontré des salariés travaillant au sein de trois groupes de la grande distribution aux caractéristiques différentes : LeaderCo, groupe très intégré et coté en bourse, NorDistri, groupe intégré se caractérisant par son actionnariat familial et salarié, et SuperDistri, une coopérative d'indépendants. Au sein de ces trois groupes, nous avons sélectionné cinq magasins en cherchant, une nouvelle fois à couvrir un maximum de diversité : deux hypermarchés (NorDistri, périurbain, et EuroVille, en centre-ville), deux supermarchés (LeaderMarché, urbain, et SuperDistri, en milieu rural) et un commerce de proximité urbain (CityCo). Enfin, un éventail de positions hiérarchiques différentes a pu être étudié au travers des entretiens réalisés (Directeurs dédiés aux questions de RSE, cadres des services centraux des groupes, directeurs de magasins, managers et employés de libre service, syndicalistes).

L'analyse des épreuves (Martuccelli, 2010) oblige à chercher le sens de l'analyse dans le "vécu" individuel, dans la manière dont les individus éprouvent les changements structurels de la société. Pour autant, la conceptualisation en termes d'épreuve paradigmatique demande de repérer les points communs et les différences d'appréciation des acteurs sur les thèmes abordés en les croisant selon les caractéristiques du magasin étudié, celles du groupe et celles de l'individu interviewé. À partir de là, il est possible de mener les trois étapes nécessaires de l'analyse : cartographier l'univers paradigmatique et ses tensions afin de repérer les constituants de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité et le rôle spécifique de l'organisation au cours de celle-ci.

LA FORMATION DE L'EPR À LA RENCONTRE DE L'ENVIRONNEMENT PARADIGMATIQUE DE LA GRANDE DISTRIBUTION

L'étude des représentations – et du vécu associé – qu'ont les salariés de leur secteur, leur entreprise et leur travail, permet de mettre en relief les tensions de l'univers paradigmatique du secteur. En effet, les discours recueillis sont un perpétuel amalgame de données et de représentations : données chiffrées et procédures avérées sont toujours racontées plus qu'exposées. Cette part narrative est cruciale pour le travail d'identification des paradigmes sociaux ; surcouverte, elle colore les faits, en quelque sorte, leur donne une texture propre qui leur octroie une consistance particulière, selon le vocable de Martuccelli. Comme nous l'avons avancé dans le premier chapitre, faits et représentations sont intimement mêlés dans une indissociabilité pragmatique qu'il faut ici réussir à reconstruire. Les bases posées dans les chapitres précédents représentent les clés de lecture, les catalyseurs de cette reconstruction.

Dans le but d'identifier les déterminants et les éléments constitutifs de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité, l'étude des représentations et des réactions des salariés à l'encontre des critiques adressées aux entreprises du secteur met en valeur la variété des références et des influences ressenties au cœur de l'expérience du travail dans la grande distribution (V.1). Sur cette base, il est possible de distinguer trois catégories de références institutionnelles qui, par leurs influences parfois contradictoires, créent des tensions structurant l'univers paradigmatique du distributeur. Le marché (V.2), le métier de distributeur (V.3) et le travail (V.4) représentent ainsi les trois pôles majeurs orientant le travail quotidien des salariés et constituent, à ce titre, les piliers fondateurs du paradigme professionnel tel qu'il est ressenti par les salariés. L'émergence du paradigme social de la responsabilité (V.5) vient perturber les équilibres de cet univers, générant de nouvelles tensions dont l'appréhension permettra de dessiner un nouvel environnement paradigmatique de l'activité de distributeur.

## V.1/ Identifier les tensions paradigmatiques

Il paraît inutile de revenir ici sur la mauvaise image endémique du secteur de la grande distribution à laquelle nous avons déjà fait référence. Il paraît au contraire fort intéressant de se demander succinctement comment cette mauvaise image est perçue de l'intérieur, quel poids les salariés de la GD attribuent aux différentes critiques en fonction aussi de ceux qui les portent (V.1.1), comment ils y réagissent (V.1.2), et enfin, à qui revient, selon eux, la responsabilité des comportements critiquables (V.1.3). Ces réactions à la critique reflètent les tensions ressenties à l'intérieur de l'entreprise par les salariés. Les salariés de la grande distribution sont en effet également les acteurs de la société où ce secteur agit. Ils sont tout à la fois salariés, clients, parents, enfants, et citoyens. À ce titre, ils perçoivent très clairement les nombreux reproches qui sont adressés à leur entreprise et sont capables, de ce fait, de les relier à des réalités professionnelles, ensemble de contradictions ou d'équilibres éthiques, peu perceptibles à distance de l'expérience pratique du métier de distributeur.

### V.1.1/ Le poids des critiques concernant la responsabilité du distributeur et leur sources

Pour commencer, il s'agira de lister les différentes critiques qui ont marqué les répondants, qu'ils soient en accord ou en désaccord avec elles, laissant de côté, pour l'instant, leurs réactions et analyses, afin de présenter uniquement ce qu'ils en perçoivent et le poids qu'ils leur accordent. Nous noterons aussi la source des critiques identifiées par les salariés.

En premier lieu, il est important de noter que la question posée (cf. verbatim suivant), tout en motivant ce sujet de discussion, a parfois conditionné de manière importante les réponses. Notre volonté initiale était de faire réagir les interviewés à propos de différents sujets : certains interviewés se sont cantonnés à la liste proposée, d'autres ont livré de nouveaux thèmes de réflexions.

*Comment réagissez-vous aux différentes accusations contre la Grande distribution :*

- La GD tue le petit commerce ?
- La GD tue les agriculteurs ?
- La GD fait travailler des enfants en chine ?
- La GD se fait une marge scandaleuse ?

*Extrait du guide d'entretien*

Il paraît donc parfaitement logique que nous retrouvions ces quatre items plus fréquemment mentionnés dans les entretiens, parfois nuancés, souvent développés et complétés par d'autres critiques.

- La critique qui a provoqué les réactions les plus vives est celle concernant les “marges scandaleuses” de la Grande Distribution. Souvent relayée dans les médias et portée par de nombreux ouvrages déjà cités (Lugos, 2003 ; Jacquiau, 2000 pour les plus emblématiques), cette critique reproche aux distributeurs d'acheter à des prix très bas les produits à leurs fournisseurs pour les revendre très cher ensuite. Que ce soit par abus ou par vol, les critiques sont nombreuses et très bien perçues par les salariés :

« C'est souvent : le petit producteur et la grande distribution et voilà. Le petit Poucet et le grand méchant loup ! »

*Stéphane, Manager Fruits et Légumes, Frais LS, SuperDistri*

Dans cet extrait, Stéphane résume ce qui est perçu généralement par ses collègues : la grande distribution est considérée comme un secteur de “voleurs” parce qu'elle a un pouvoir fort sur les producteurs et qu'elle se ménage une marge importante entre le moment de l'achat et celui de la vente du produit. Cette critique touche par conséquent le cœur du métier de distributeur et les dérives possibles du rôle d'intermédiaire. C'est tout le sens de la fable évoquée, “le petit Poucet et le grand méchant loup”, c'est le conte moderne de la marchandisation, une image féérique du déséquilibre du pouvoir commercial selon Stéphane. Pourtant, à l'instar de Grégory, si de nombreux interviewés reconnaissent que le secteur gagne de l'argent, ils ne considèrent pas que cela soit illégitime, car cela relève de sa raison d'être, de l'exercice le plus pur de son business model.

« Certes, on essaie de vivre correctement dans la grande distribution. Si cela fait 40 ans que cela existe, ce n'est pas pour rien, mais quand on regarde derrière, si les clients reviennent dans la grande distribution, c'est bien pour les prix. »

*Grégory, Manager Jardin, NorDistri*

- La deuxième thématique d'accusations ressentie de manière importante par les salariés rencontrés, relève des questions d'approvisionnements au sens large. Il est possible d'y rassembler les relations aux petits agriculteurs aussi bien que les approvisionnements à l'étranger, étranger arborant comme figure de proue la Chine érigée en symbole de la mondialisation capitaliste. Concernant les petits agriculteurs, la critique, corollaire de la première, est principalement énoncée sur le registre de l'étouffement de ceux-ci par la pratique de prix trop bas pour qu'ils puissent en vivre. Bien souvent, cette accusation est ressentie comme un mensonge par les salariés qui ont le sentiment de travailler « énormément avec les petits agriculteurs du coin » (Carine, Manager Poissonnerie, NorDistri). Concernant les approvisionnements étrangers, ils sont symbolisés par les produits d'origine chinoise – ou asiatique plus généralement – particulièrement présents dans les rayonnages textiles et électroména-

ger. Outre la question de la mise en danger de l'emploi local par cette concurrence internationale, ces produits sont souvent jugés comme étant de mauvaise qualité. Ils sont perçus, pour beaucoup, comme des produits jetables.

- La troisième thématique critique a rapport à la destruction du petit commerce par la pratique de prix trop bas exercée par les distributeurs. La plupart des salariés, bien que conscients de cette dégénérescence du tissu commercial de proximité due à l'installation d'un hypermarché, relativisent très fortement son importance. Au dépérissement du tissu local de petits commerçants dénoncé par les détracteurs de la grande distribution, est souvent liée la disparition probable d'emplois engendrée. Symbole de l'industrialisation du commerce, la grande distribution incarne la rationalisation des formes de ventes, et, par là, la moindre nécessité de main d'œuvre. En quelque sorte, elle souffre de l'image "économie d'échelle", perçue comme s'appliquant aux salariés bien plus qu'aux produits<sup>1</sup>. L'extrait suivant de l'entretien réalisé avec Bruno montre clairement ce débat tendu autour du nombre d'emplois créés et détruits :

*« Est-ce qu'on a tué le petit commerce ? Peut-être, mais est-ce qu'en nombre d'emplois on y perd ou est-ce qu'on y gagne ? Je ne suis pas sûr qu'on y ait perdu. Est-ce qu'il ne vaut pas mieux que 600 personnes vivent décemment de leur boulot plutôt que deux gars qui vont se faire des "couilles" en or avec le petit commerce. C'est peut-être une évolution normale. Après, tu as toujours des petits commerçants qui survivent et qui se sont adaptés. »*

*Bruno, Manager Électroménager, NorDistri*

Les propos de Bruno posent aussi la question de ce qu'a fait le petit commerce pour se protéger, renvoyant ainsi la responsabilité de la grande distribution sur la responsabilité des intéressés dans ce qui apparaît, selon lui, comme une évolution sociale.

- Jacqueline, qui travaille à SuperDistri en tant que manager de ligne de caisse, a relaté une autre critique souvent entendue : les erreurs d'étiquetage vues comme "volontaires" de la part du distributeur par des clients qui vérifient tout :

*« On ne peut pas leur donner tort à 100 % parce que c'est parfois vrai. C'est notre rôle en caisse de vérifier, de remonter aux responsables des rayons ce qui ne va pas. »*

*Jacqueline, Manager Ligne de caisse, SuperDistri*

- Enfin, un dernier grand groupe thématique de critiques porte sur les conditions de travail des salariés que nous n'avions pas proposé et qui émerge donc spontanément : ils travaillent trop et ne sont pas assez payés, ils vivent beaucoup de stress au travail... Là encore de nombreux ouvrages se sont fait les hérauts de ces dérives (Philonenko, 1997, Benquet, 2011...). Même si l'ensemble des répondants reconnaissent des conditions de travail difficiles, « *des salaires très bas, des horaires qui ne sont pas forcément... parce qu'il faut toujours faire les fermetures* » (Jacqueline, Manager Ligne de caisse, SuperDistri), cette critique paraît parfois in-

1 Rappelons tout de même que nous ne cherchons pas à évaluer la réalité des faits, mais que nous discutons des représentations, et de la rencontre de représentations différentes de la réalité.



justifiée ou exagérée, « *C'est le raccourci que tout le monde fait* » (Carine, Manager Poissonnerie, NorDistri). Nous pouvons également lire en creux dans le discours suivant de Céline que les accords salariaux et les conditions de travail ne sont pas toujours bien évalués par l'extérieur de l'entreprise. C'est dans l'entre-deux où elle situe son discours que nous percevons les difficultés : pour elle, “cela pourrait être pire” veut probablement aussi dire que cela pourrait être mieux.

*« Évidemment, ce n'est pas un secteur humanitaire ou social. Il y a sans doute des abus. Il y a des accords qui ne sont pas forcément très honnêtes ou très bien négociés. Après, c'est quelque chose qui est vrai dans tout secteur, par contre chez NorDistri il y a quand même des choses qui sont faites pour les employés, il y a des efforts à côté pour au moins en interne garantir un niveau de vie décent et des qualités de vie au travail et entre la vie personnelle et professionnelle. Je dirais que cela permet de se dire que cela pourrait être pire. »*

*Céline, Manager Épicerie salée, NorDistri*

Les critiques entendues par les salariés de la grande distribution peuvent se classer selon trois catégories principales (cf. Tableau V.1) :

- Dans un premier temps, est énoncée, plus ou moins directement, une véritable critique du modèle de la grande distribution et de l'organisation rationnelle de celle-ci. En résumé, il est possible de l'exprimer comme suit : les entreprises du secteur, en cherchant à maximiser leur rentabilité, abusent de leur pouvoir : elles achètent des produits de mauvaise qualité à bas prix en imposant des pratiques irresponsables aux producteurs, elles trompent le consommateur sur la véritable valeur des marchandises et sur les marges qu'elles s'octroient.
- Ensuite, nous pouvons dégager une catégorie de critique relative au marché en général où tout est fait pour l'argent et où les plus faibles ne comptent pas. Cette critique est complémentaire de la première, car c'est le marché – dérégulé – qui permet aux entreprises du secteur d'abuser de leur pouvoir. Cette domination est perçue comme responsable de la disparition de toute concurrence et, plus particulièrement, de la fin des commerces de proximité.
- Enfin, ces critiques traduisent une critique sociale de la rationalisation du travail et de l'emploi au travers des remarques sur le nombre d'emplois détruits par la grande distribution tout autant que sur les conditions de travail (stress, rythme imposé...) et d'emploi (temps partiels subis, salaires faibles...) des salariés du secteur souvent considérés comme des travailleurs pauvres. C'est la problématique de l'exploitation au travail que l'on retrouve ici : la caissière est devenue la nouvelle icône d'une lutte des classes qui cache son nom. Les dispositifs de contrôle des salariés, de leur productivité et l'atomisation du collectif de travail sont ainsi souvent dénoncés, notamment par les syndicats.

Tableau V.1 : Catégories et éléments de critiques pour les salariés de la Grande Distribution

Catégorie de critiques	Éléments de critiques
Le marché	La Grande Distribution abuse de son pouvoir et : – écrase toute concurrence – gagne trop d’argent, et ce, à n’importe quel prix
Le modèle de la Grande Distribution	La Grande Distribution abuse de son pouvoir et : – trompe le consommateur – étouffe les producteurs – vend des produits de mauvaise qualité – gagne trop d’argent
L’emploi et les conditions de travail	La Grande Distribution abuse de son pouvoir et : – menace de nombreux emplois – impose des cadences et des conditions de travail difficiles à ses salariés – offre des conditions d’emplois misérables

Ces accusations et les réactions qu’elles génèrent chez les salariés du secteur, traduisent un véritable travail de gestion des tensions paradigmatiques qui consiste, pour l’individu, à réussir à gérer la contradiction entre le paradigme social de son milieu professionnel et ceux issus du milieu extra-professionnel. Afin de mieux comprendre ces contradictions et leur gestion, il faut prendre en compte les médias de diffusion de ces critiques ou, en d’autres termes, les moyens de communication qui confrontent les salariés à ces champs critiques. Les nombreux vecteurs cités peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

- *La famille et les amis* : qui relèvent davantage d’une sociabilité primaire et qui se font régulièrement le relais des discours critiques. C’est clairement le médium le plus cité par les répondants parce qu’il n’a pas la même influence que les autres.

« Tout dépend d’où ça vient. Je l’ai beaucoup entendu dans les repas de famille et dans la belle-famille. On a l’impression que la grande distribution est à l’origine de tous les maux. »

*Bruno, Manager Électroménager, NorDistri*

Ce sont les proches, les personnes de confiance qui se font le relais des critiques. Il est peu probable que l’importance accordée à ce médium provienne d’une fréquence plus importante des accusations, mais bien plus de la force des liens qui rassemblent la famille à son membre travaillant dans la distribution.

- *Les médias d’information et les Gens<sup>1</sup>* : ces deux vecteurs d’informations, le premier au sens commun de média au travers de la télévision, mais aussi d’internet aujourd’hui, et le second au sens de la perception qu’ont les salariés des critiques généralement admises dans la société, sont les emblèmes d’une altérité indéfinie extra-professionnelle. Ils revêtent toute leur importance en ce qu’ils traduisent la représentation qu’ont les salariés de leur image dans la société. Cependant, cette altérité, du fait de son indétermination, est beaucoup plus distante

1 La majuscule est volontaire, car le “gens”, ici, caractérise un autrui généralisé et diffus, une entité symbolique regroupant l’ensemble des perceptions de la société de l’individu qui en parle, allant d’un “gens” positif à un autre négatif selon les circonstances.

que la première catégorie, et à ce titre, elle “touche” moins les personnes rencontrées. Sa consistance sociale semble plus malléable, moins résistante.

- *Les clients, les agriculteurs et les collègues* : Enfin, la troisième et dernière catégorie de vecteurs regroupe l’altérité professionnelle des salariés, les personnes avec qui elles sont en contacts professionnellement et qui, en quelque sorte, propagent les critiques de “l’intérieur” du système. On y retrouve les clients, qui ont un statut à mi-chemin de l’altérité professionnelle et de l’altérité indéfinie extra-professionnelle, à la fois Gens et participant au système de la grande distribution, les collègues et, pour finir, les fournisseurs parmi lesquels les agriculteurs sont particulièrement présents au SuperDistri situé en milieu rural :

« **DC** : C’était les agriculteurs ?

**Julien** : Ils sont venus à 20, il faut retirer les produits des rayons, et ci et ça [...] j’ai eu la volaille il y a 3 semaines, un mois. Ma sœur a eu le cochon il y a 15 jours. Mon cousin<sup>1</sup> a eu le bœuf. Il y a eu le lait l’année dernière. Ça arrive de plus en plus. »

*Julien, Propriétaire, SuperDistri*

Enfin, ces critiques sont entendues sous des formes diverses. Selon les médias et sans prétendre à l’exhaustivité, les principales formes de critiques sont :

- *Les discussions pendant les repas de famille* qui sont particulièrement éprouvantes pour les salariés,
- *Les reportages télévisés*, à l’opposé des discussions de famille, semblent moins éprouver les salariés de la grande distribution. Il paraît ainsi plus facile de dénoncer une méconnaissance voire une volonté manipulatoire de la part des journalistes.
- *Les manifestations d’agriculteurs ou de clients en magasins* comme nous venons de le voir au travers de l’extrait précédent. Pour ce qui est des actions de clients, il s’agit davantage d’événements racontés comme des anecdotes isolées par les salariés. Par exemple Alain nous rapporte les agissements d’un client particulièrement engagé sur la question des approvisionnements des haricots verts :

« Quand j’étais à [...], j’avais un client qui systématiquement, toutes les semaines, parce qu’il passait, il enlevait du rayon conserve, les haricots verts, je ne sais plus de quel pays ils venaient, parce que pour lui c’était illogique, ils ne respectaient pas certaines choses donc il l’enlevait. Ça rentrait pas dans... dans... comment dire... pour lui, ce n’était pas normal qu’on ait ce produit-là en rayon. Je trouve ça un peu... »

**DC** : Mais du coup, il les enlevait...

**Alain** : Ah ben il les posait à terre ! Systématiquement ! »

*Alain, Manager Fruits et légumes, EuroVille*

Le tableau suivant cherche à croiser ces différents éléments pour en donner une vision la plus explicite possible :

---

1 De nombreux membres de la famille de Julien sont commerçants.

Tableau V.2 : Formes et catégories de critiques selon les vecteurs et leur statut

Vecteur de la critique	Famille et Amis	Clients, agriculteurs et collègues	Médias d'informations / les Gens
Statut du vecteur	Sociabilité primaire	Altérité professionnelle / sociabilité secondaire	Altérité indéfinie extra-professionnelle
Formes de la critique	Discussions	Manifestations, Discussions	Reportages dans les médias (TV, radios, internet...)
Catégories de critiques principales	– Le modèle de la grande distribution – Emploi et conditions de travail	– Le modèle de la grande distribution – Le marché – Emploi et conditions de travail	– Le modèle de la grande distribution – Le marché – Emploi et conditions de travail

### V.1.2/... et les réactions des salariés

Après avoir étudié les critiques perçues par les salariés, par qui elles étaient énoncées et sous quelles formes, nous allons maintenant essayer de comprendre comment ceux-ci réagissent à ces accusations. Selon les cas, diverses réactions seront manifestées par les personnes traduisant autant de stratégies face à l'adversité. Il est intéressant d'insister sur ces formes de réactions, car elles traduisent l'importance donnée aux critiques et la légitimité perçue de leurs registres de justification. Cela donne ainsi des indices concernant les équilibres – ou les déséquilibres – existant entre différentes influences paradigmatiques en coexistence autour de l'activité d'employé d'un grand distributeur.

Quatre grandes catégories de réactions ont ainsi été identifiées :

- *Les contre-réactions argumentatives* : cette catégorie de réactions reposant sur la volonté persuasive de l'employé confronté à des critiques, se base sur l'effort d'argumentation concernant les réalités du travail dans la grande distribution ou sur sa légitimité. Jean-Claude, par exemple, a tendance à répondre face aux accusations de marges abusives de la grande distribution :

« Moi je trouve qu'ils tapent un peu trop fort sur... sur nous, heu sur ces sujets-là, parce que j'ai envie de dire aussi si le fermier produit une tonne de pomme, il livre une tonne de pomme comme ça ! Après, il faut la mettre dans des cartons, faut faire de la manutention, faut la transporter et tout ça, donc ça c'est des frais annexes ! Donc forcément le prix [...] »

*Jean-Claude, Manager Réception, EuroVille*

Bruno lui paraît avoir développé toute une argumentation organisée pour convaincre ses interlocuteurs qui, bien souvent, sont les membres de sa famille. Il semble ainsi suivre un raisonnement hiérarchisé selon des temps précis, marqués par des expressions telles que “je prends souvent”, “Déjà, ça. Après...” :

« Après, pour y être et croire au truc, parce que sinon je n'y serai pas, si on parle du petit commerce, je prends souvent l'exemple des prix où, quand on me dit que nous sommes des voleurs, je leurs dis : “allez faire vos courses chez le petit commerçant et vous payerez votre caddy 3 fois plus cher qu'à

NorDistri”. Déjà, ça. Après, dans un magasin comme le nôtre, il y a 600 employés et tout un tas de gars qui bossent pour le truc. »

Bruno, Manager Électroménager, NorDistri

- *La colère face à l’injustice de ces propos* : D’autres répondants ont exprimé de la colère face à ces critiques, notamment parce qu’elles sont ressenties comme injustes :

« Il y a peut-être des trucs qui sont un peu exagérés aussi. C’est vrai que je travaille là-bas, mais il y a des fois des choses qu’ils disent à la télé qui me mettent en pétard. »

Serge, Manager Ligne de caisse, Syndicaliste, LeaderCo

Il s’agit principalement de réactions affichées face aux critiques diffusées par la télévision. À la différence des argumentations plutôt réservées aux membres de la famille, ces réactions de colère sont principalement ressenties du fait de l’altérité importante existant entre le salarié et l’émetteur de la critique. En quelque sorte, la colère apparaît lorsqu’il est impossible de prouver l’erreur ou l’exagération de la critique. C’est l’impuissance du salarié qui le met en colère à l’image de Riad, directeur d’un supermarché du groupe LeaderCo, qui se plaint de ne pouvoir en discuter :

« Maintenant, je veux dire, on aime pas le Mac do, on y va pas, point barre, on aime pas le Leader-Marché, on vient pas, même si ça me fait chier. [Rires] Non, mais vous comprenez ce que je veux dire : c’est toujours extrême en fait, ça a jamais de... qu’on se pose autour d’une table en se disant... peu importe. Qu’importe les avis et les opinions de chacun, ça je respecte, mais je... en France c’est ça quoi ! »

Riad, Directeur, LeaderMarché

- *L’amusement ou l’ironie portant sur la méconnaissance* : Cette impuissance crée parfois davantage d’amusement ou d’ironie que de colère. Grégory, par exemple, considère cela comme la marque d’une méconnaissance de « l’envers du décor et [du] fond du problème » (Grégory, Manager Jardin, NorDistri). Cette ironie se rencontre également lorsque Stéphane parle des paradoxes de ceux qui les critiquent.

« C’est comme quand ils vont se plaindre : “ils ne font pas marcher les petits producteurs locaux. Ils ne font pas marcher les entreprises françaises” et ils roulent en Hyundai. C’est pareil. Il y a encore des discours... Soyez cohérents. Même pour les voitures. Ils ne vont pas acheter une française. Ils vont acheter... Donc, non. Les agriculteurs, c’est pareil. Ils ne vont pas acheter des tracteurs Renault. Ils vont dans le hard discount en pensant que c’est moins cher, mais ils ne font pas travailler les entreprises françaises parce que ça vient de l’étranger. Ils sont les premiers à se plaindre. Arrêtez de vous plaindre. »

Stéphane, Manager Fruits et Légumes, Frais LS, SuperDistri

- *La distanciation* : Parmi les réactions les plus récurrentes, la distanciation ou des formes spécifiques de déculpabilisation ont été présentées selon plusieurs registres dépendant principalement de l’expérience vécue des personnes interrogées :
  - “On fait ce qu’on peut” : Anthony, stagiaire à la direction chargée de la RSE du groupe LeaderCo, livre un bel exemple relevant d’une distanciation “pratique”, c’est-à-dire d’un recul face à la responsabilité du distributeur grâce aux efforts déployés par les individus y travaillant.

« Donc moi j'avais une image assez négative de LeaderCo, un peu comme tout le monde, je me disais : "Donc voilà, c'est les grands méchants". C'est en partie vrai évidemment, heu... Mais en même temps voilà, heu... Je travaillais dans un département et rencontrais beaucoup de gens au sein du groupe qui ont des convictions, qui y croient, ils croient en ce qu'ils font et voilà... »

*Anthony, Stagiaire Direction chargée de la RSE, LeaderCo*

- *La culpabilité du secteur, l'innocence de son entreprise* : Ce registre de réactions repose sur une comparaison par rapport au reste du secteur de la grande distribution ou, plus largement, de l'économie en général. Globalement, si les salariés faisant référence à cette forme de justification reconnaissent que le secteur de la grande distribution est très critiquable, leur entreprise en particulier leur paraît être une bonne entreprise qui se distingue des autres sur le traitement de ses salariés ou sur la mise en place de procédures écologiques. Céline, formée en prépa HEC puis à l'ESSEC, se déculpabilise en outre par rapport au travail financier qu'elle aurait pu faire.

« Cela ne m'affecte pas énormément. Je pense que si je n'avais pas fait la grande distribution, j'aurais peut-être fait "finances des marchés". Du coup, je me déculpabilise. [...] Après, je pense que ce qui me permet de me déculpabiliser le plus par rapport à ça, c'est le fait de travailler pour NorDistri qui est une boîte qui, en tout cas en interne, communique beaucoup sur son aspect familial ainsi que sur ses projets sociaux et fait quand même beaucoup pour ses employés. »

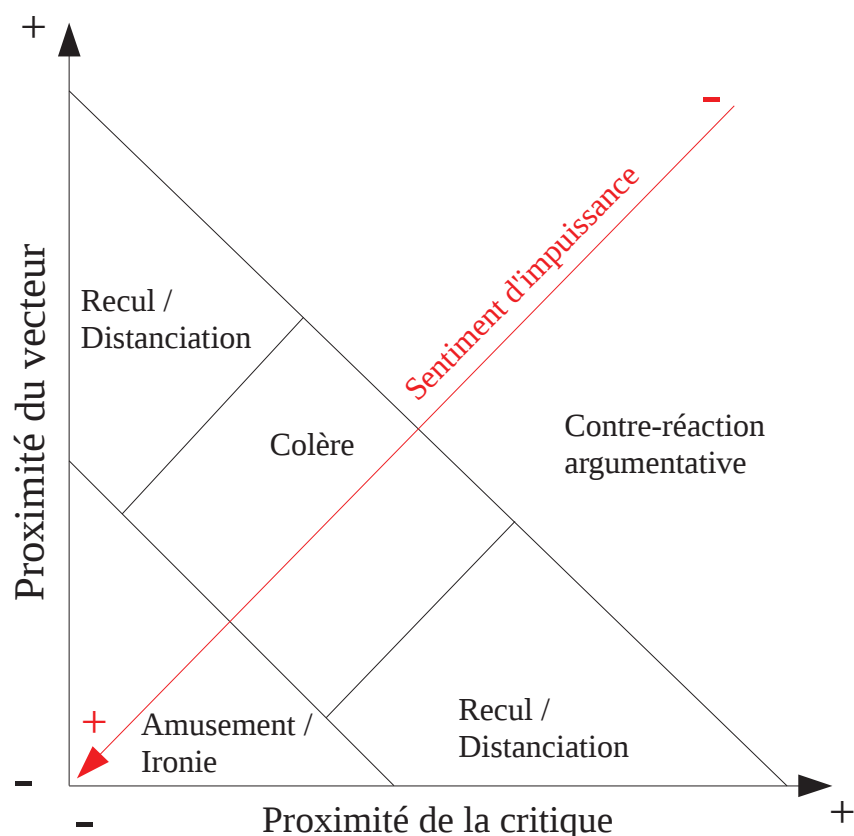
*Céline, Manager Épicerie salée, NorDistri*

- *Le "langage d'acte" spécifique aux cadres en charge des questions RSE* : Enfin, il est à noter une réaction très spécifique observée chez les cadres du siège social de LeaderCo. Pourtant non questionnés de manière directe sur ces critiques, ils ont tous cherché à mettre en avant la question du langage d'acte selon laquelle ils ne souhaitent pas communiquer autrement que par les actes qu'ils posent. Il nous a ainsi semblé que ces protagonistes des démarches RSE ne souhaitent pas communiquer sur les actions pour ne pas être pris en défaut, par peur d'être jugés. Cette défiance communicationnelle est visible au travers des nombreux refus de laisser mener une recherche au sein de l'entreprise et des ficelles discursives permettant d'éviter de s'investir personnellement dans la réponse, pour se réfugier derrière les informations diffusées dans le Rapport de Développement Durable du groupe. C'est le cas de Yannick particulièrement qui, à chaque question, renvoyait à la consultation du document officiel. Tant le langage d'acte que ces références aux seules informations officielles, dénotent d'une réaction défensive face aux critiques possibles du chercheur et, derrière lui, de la société en général, sur les actions du groupe.

Outre cette dernière catégorie de réactions très spécifique à une partie de l'échantillon, les diverses attitudes observées peuvent être distinguées selon deux axes : un premier axe incarne le sentiment de proximité de l'interviewé avec le vecteur de la critique, du plus proche, la famille, au plus lointain, les gens et les médias ; le second axe est celui d'une proximité ressentie avec l'objet

même de la critique. Les salariés semblent en effet plus concernés, au quotidien, par les questions d'emploi et de conditions de travail que par les critiques touchant un marché mondialisé où ils ont le sentiment de ne représenter guère plus qu'un grain de sable. Nous pouvons donc esquisser un diagramme du type de réactions affichées par les répondants qui renseigne, en premier lieu, sur le degré d'impuissance qu'ils ressentent (Figure V.1).

Figure V.1 : Sentiment d'impuissance et réactions des interviewés selon la proximité du vecteur et de l'objet de la critique.



Ainsi les salariés rencontrés ont-ils tendance à argumenter face à leurs familles, à ressentir de la colère lorsque la critique leur semble injuste ou que son vecteur est inaccessible, et de l'ironie comme expression d'une réaction défensive à un sentiment fort de fatalisme face aux critiques exprimées à propos du marché mondial ou du modèle de la distribution. Enfin, la distanciation semble être une stratégie mobilisée lors de la confrontation à une critique générant un sentiment d'impuissance relatif à un seul des deux axes : le vecteur ou l'objet de la critique.

### V.1.3/ L'imputation des responsabilités : Responsabilité organisationnelle et responsabilité systémique

Afin d'achever cette section consacrée aux perceptions des critiques adressées à la grande distribution, nous réfléchissons aux différences marquées par les répondants entre les éléments qui relèvent d'une responsabilité organisationnelle et ceux relevant d'une responsabilité systémique. En effet, les répondants dans leur ensemble, bien que se défendant en partie de la plupart de ces critiques, admettent les "mauvais côtés" de la distribution. Afin d'expliquer ceux-ci et souvent dans le but de s'en dédouaner, de ne pas avoir à en supporter la responsabilité directe, les personnes rencontrées dénoncent les responsabilités systémiques des actions des distributeurs. En effet, pour eux, la grande distribution est inscrite dans un monde, ou dans un système-monde selon la rhétorique de l'analyse en termes de chaîne globale de valeur, et est donc conditionnée par ces interactions. Carine résume très bien, dans l'extrait suivant, le sentiment général de ses collègues, tous groupes confondus.

« C'est facile d'incriminer... Nous, nous sommes le relais avec le consommateur donc on est toujours incriminés. »

*Carine, Manager Poissonnerie, NorDistri*

Selon les personnes rencontrées, différentes formes de pressions s'exerçant sur les actions des distributeurs peuvent être identifiées :

#### *a/ Le modèle de l'entreprise*

La première responsabilité dénoncée est celle portée par le modèle entrepreneurial même. Les salariés sont conscients que leur entreprise est là "pour faire de l'argent", et non pour faire du social ou de l'humanitaire. Même s'ils le regrettent, c'est ce qui apparaît comme la condition même de la survie de leur entreprise, et donc, de leur emploi. Plus largement, ils perçoivent cette responsabilité comme relevant de l'ensemble du système économique actuel :

« Ensuite, sur les accusations concernant les petits commerces, c'est très malheureux à dire, mais je ne pense pas que la grande distribution soit la seule à être responsable de cela. Le modèle économique actuel fait que de toute façon, et depuis quelques décennies maintenant, le fait que quasiment toutes les grosses entreprises participent à la destruction de ce type d'emplois donc... »

*Céline, Manager Épicerie salée, NorDistri*

Le raisonnement de ces salariés<sup>1</sup> s'appuie sur de véritables récits historiques des raisons économiques de la situation actuelle. Si aujourd'hui, leur entreprise agit de manière critiquable, c'est principalement parce que ses actions sont la résultante d'un ensemble de faits historiques qui ont motivé et contraint à la fois son développement. En un sens, l'entreprise et son organisation paraissent ainsi constituer un résultat de l'évolution du monde économique :

---

1 Il est à noter que les salariés nous ayant tenu ce type de discours ont tous suivi des études supérieures en économie ou en gestion.



« Y'a souvent l'image de la grande distribution, c'est vrai, qui tue le petit commerçant. Ça a certainement joué, c'est sûr, mais c'est aussi une demande globale avec la consommation de masse. C'est dans ce schéma-là que c'est arrivé. On a eu des voitures, on a eu des réfrigérateurs, des progrès technologiques qui ont aussi poussé à la mise en place de la grande distribution. Après, on est passé à un monde plus globalisé. Au bout d'un moment, quand on a pu faire travailler en Chine, c'est ça aussi. »

Sébastien, Stagiaire Manager, LeaderMarché

### *b/ Le marché, son évolution et son fonctionnement*

Prolongement logique du premier point, le marché et son fonctionnement sont souvent accusés d'être les principaux responsables de ces dérives. Comme une image négative de la main invisible régulatrice Smithienne, le marché est ainsi perçu en tant qu'élément déstabilisant de l'organisation, il est le principal responsable des désordres du commerce et de l'économie en s'opposant constamment aux bonnes volontés présentes dans l'entreprise et dans la société.

« C'est vraiment l'Asie qu'a remporté le marché... bon alors après ben les conditions de travail, ben faut pas oublier que malheureusement, c'est des pays émergents et qui dit pays émergents dit pas de politiques sociales et puis pas de politiques du tout hein, corruption, etc., tout ce que ça engendre. Maintenant, on a beau avoir envie, je pense que aujourd'hui dans les magasins, nos clients, l'opinion publique a envie que tout se passe bien, bon ben malheureusement, on a pas la main sur tout, hein, quand vous voyez... »

Isabelle, Manager Textile, EuroVille

On observe ainsi une sorte de fatalisme face aux forces du marché : pour Isabelle, les pays producteurs sont incontrôlables, et pour Julien la grande distribution est fortement dépendante des diverses forces agissant sur le marché.

« Nous, dans la crise du lait, est-ce qu'on est responsable du lait frelaté en Chine, d'une sécheresse en Australie, du cours de la poudre de lait qui se casse la "gueule" ? Une demande mondiale qui fait du yo-yo, la spéculation. Ça, ça leur échappe, mais ça nous échappe aussi. Ce n'est pas en vendant le lait premier prix 0,3 € de plus que malheureusement... »

Julien, Propriétaire, SuperDistri

En outre, pour Bruno, l'évolution du marché est responsable aujourd'hui des menaces qui pèsent sur le secteur de la grande distribution. L'irruption des acteurs d'internet dans le secteur commercial est ainsi perçue comme « une juste évolution du truc » (Bruno, Manager Électroménager, NorDistri) qui, bien que menaçant le modèle de la grande distribution, lui paraît juste en ce qu'elle respecte les principes de la concurrence : les marchands sur internet arrivent à proposer des prix inférieurs et une technique différente, c'est cet avantage qui est leur atout dans l'évolution de l'environnement économique.

Au cœur du marché et de son fonctionnement, les responsabilités sont, selon différents interviewés, dévolues à divers acteurs clés :

- *La concurrence* qui transparaît notamment au travers de l'image qu'ont les répondants d'un groupement d'indépendant très puissant sur le marché français<sup>1</sup>. Ce groupe a notamment gagné sa place grâce à une « image prix » des plus agressives.

1 La place du groupement HyperHard, non étudié dans le cadre de cette thèse, fera tout de même l'objet d'une analyse approfondie plus bas du fait de son importance dans les représentations des personnes rencontrées.

« C'est très compliqué. Après, c'est réellement le marché qui est très compliqué et la concurrence parce que pour ne pas les citer, HyperHard, casse tellement les prix que nous pour nous aligner, il faut aller faire fabriquer à Perpète-les-oies et forcément ça coûte. »

Julie, Manager Bazar, SuperDistri

- La demande des clients, que beaucoup de salariés considèrent comme irrationnelle, peut expliquer les dérives de la distribution. Les clients, origines de la critique, sont perçus comme des demandeurs intransigeants de prix bas. C'est ainsi pour répondre à ces attentes et conformément au principe du "tout sous le même toit" que les distributeurs adoptent des comportements critiquables. Pour Bénédicte, la modernité du commerce<sup>1</sup> lui semble ainsi incompatible avec le maintien des petits commerces de centre-ville.

« Les gens veulent que tout soit au même endroit. Ils veulent être au chaud. Ils veulent avoir un chariot et pouvoir tout mettre en même temps. Ils ne veulent pas aller dans les centre-villes et trouver des places pour se garer, mais c'est la modernité qui veut ça. »

Bénédicte, Manager Poissonnerie, SuperDistri

### c/ Les choix politiques

Les choix politiques sont dénoncés par quelques salariés comme responsables de la domination du paysage commercial par la grande distribution : dans ce cas-là, le secteur est bien responsable, mais il s'agit d'une coresponsabilité partagée avec l'État qui a en quelque sorte laissé faire, voire encouragé.

« Moi je pense plus personnellement, aujourd'hui, il est sûr que la GD a influé sur les modes de consommation de tout un chacun, hein. Ça été fait à un niveau aussi politique, hein... il faut savoir que moi hein, j'ai beaucoup travaillé en Italie, heu, LeaderCo est présent en Italie à un degré beaucoup moindre, pourquoi, parce que en Italie, les politiques n'ont pas laissé s'implanter la GD comme ça été le cas ici en France dans les années 60. »

Isabelle, Manager Textile, EuroVille

### d/ La responsabilité propre des petits commerçants

La responsabilité des petits commerçants est un argument mobilisé dans un mouvement de renvoi de ceux qui les critiquent à leurs propres responsabilités. C'est le cas par exemple de Damien, responsable du rayon Boucherie de SuperDistri, qui, ayant hésité à s'installer lui-même dans l'artisanat, critique fortement ses collègues indépendants :

« Maintenant, j'ai tendance à dire : "est-ce que le petit commerce a su faire ce qu'il fallait pour qu'il ne reste pas aussi indépendant ?" [...] Il y a des artisans qui marchent très bien en ville. Je pense que celui qui est très bon, s'en tire. Il faut être bon. »

Damien, Manager Boucherie, SuperDistri

Pour lui, la grande distribution a remis en cause les abus des indépendants et un artisan talentueux, aujourd'hui, peut encore être rentable. Seuls ceux qui ne sont pas "bons" craignent la grande distribution.

1 Même si au regard des débats que nous avons évoqué dans le chapitre III, nous pouvons remarquer que Bénédicte associe la "modernité du commerce" au concept de la grande distribution.

Pour résumer, nous pouvons donc voir que tous les salariés confèrent une certaine responsabilité à leur entreprise face à l'existence de ces critiques tout en expliquant que celle-ci est partagée entre :

- des responsabilités systémiques (le marché, les choix politiques) dont l'entreprise est dépendante,
- des responsabilités sectorielles (le modèle économique de l'entreprise) qui découlent, en quelque sorte, des premières,
- des responsabilités individuelles par exemple la responsabilité des clients de par leurs attentes ou la responsabilité propre des petits commerçants n'ayant pas su rester compétitifs et attrayants pour le consommateur.

Au cours de cette première section, les différents registres critiques développés à l'encontre du secteur de la grande distribution et la perception qu'en ont les salariés rencontrés ont été étudiés. Il s'agissait ainsi de commencer à repérer les premiers indices nous renseignant sur l'existence des influences constitutives du paradigme professionnel, de l'expérience du quotidien de distributeur, ensembles concordants de représentations, d'actions et de textures sociales portées par des justifications, des références transversales à tout le secteur.

À l'issue de ce travail, trois pistes de réflexion majeures permettant de comprendre l'univers paradigmatique des salariés de la distribution semblent émerger :

1. *Le marché* : Tout d'abord, il est apparu assez clairement que les personnes rencontrées avaient régulièrement recours à un premier élément participant de leur conception de leur travail : par les influences qu'il fait peser, de façon plus ou moins directe, sur l'exercice quotidien de leur activité professionnelle, le marché est une présence symbolique importante dans leur travail, fortement consistante, bien que très souvent indéfinie. Nous avons ainsi pu relever des occurrences concernant les concurrents, la mondialisation, mais aussi la politique et sa place sur l'échiquier du commerce mondial.
2. *Une représentation commune du métier de distributeur* qui agit comme un référentiel symbolique particulièrement consistant de ce que doit être le secteur et conditionne ainsi sa réalité structurelle. Ces éléments du discours des salariés furent notablement mobilisés lors des discussions sur les critiques relatives aux marges scandaleuses réalisées par les entreprises du secteur et sur celles relatives aux questions d'approvisionnement. Nous les retrouvons sous l'item des critiques relatives au modèle de la grande distribution au tableau V.1. À partir de ce que nous avons vu, nous pouvons déjà proposer quelques points caractéristiques :
  - Cette représentation repose sur la recherche de l'équilibre entre l'offre et la demande. C'est l'objet même du travail de distributeur, son cœur de métier, sa raison d'être.

- Il doit pour cela organiser la sélection et la distribution des produits qu’il achète dans les meilleures conditions pour les revendre au meilleur prix. Viennent ainsi se greffer des critères économiques (d’efficacité et de rentabilité par exemple) qui contribuent à légitimer les marges effectuées par l’entreprise comme gage de sa survie.
- Son action doit être tournée vers la satisfaction du client (prix bas, qualité...) qui, au final, va garantir – ou non – le succès des choix opérés par l’entreprise. Nous verrons plus tard, même si nous l’avons déjà abordé en partie, que le client est un acteur symbolique très complexe à appréhender et que ce personnage, si imaginaire soit-il, participe à la définition de ce qu’est et de ce que devrait être l’idéal de la grande distribution.

3. *Une représentation du travail* qui véhicule les valeurs et organise le travail en tant que tel. Cette représentation fut discernable, plus ou moins directement, au cours des discussions des salariés relatives aux critiques sur l’emploi et les conditions de travail (destruction des petits commerces et de leurs emplois, et conditions d’emplois et de travail des salariés du secteur notamment, cf. tableau V.1). Bénédicte s’y réfère par exemple en ajoutant en complément des extraits déjà cités :

« Je n’ai pas plus d’avis que ça parce que je travaille dans un magasin et donc c’est mon travail aussi. Mon travail est de faire du chiffre et d’aller chercher le chiffre et voilà. »

Bénédicte, Manager Poissonnerie, SuperDistri

Cette réaction traduit, entre autres, le rapport de subordination inséparable de la notion de travail aujourd’hui<sup>1</sup>. D’une autre manière, Jacqueline, responsable de la ligne de caisse du SuperDistri, témoigne d’un attachement au travail au sens de service ; sa réaction aux critiques formulées par les “filles”, ses subordonnées, est étroitement liée à sa représentation du travail bien fait qui exige une disponibilité importante afin de satisfaire aux nécessités de “service”. Enfin, le dernier indice de la présence de ce paradigme nous a été donné par Damien dans ses propos relatifs aux artisans et au bon travail.

Nous voyons ici se dessiner les premières pistes d’identification de références constitutives de l’univers dans lequel pénètre le paradigme de la responsabilité. Il est bien entendu que ce ne sont ici que des pistes qui seront amenées à évoluer. De même il paraît d’ores et déjà peu probable que la simple étude des réactions aux critiques adressées au secteur soit suffisante dans ce travail quasi archéologique d’extraction des représentations du paradigme professionnel de la distribution. Pour compléter cette approche, les sections suivantes s’efforceront de préciser chacune des hypothèses dans le but d’affiner cette description du théâtre où se produira l’épreuve paradigmatique de la responsabilité. C’est au prix de la définition de ces différentes bases analytiques que nous pourrons enfin développer l’analyse du paradigme social de la responsabilité et de son épreuve particulière.

1 sur ce sujet, voir par exemple Supiot, 1994

## V.2/ Le marché et son influence sur le paradigme social professionnel

Après l'analyse des critiques adressées au secteur permettant d'explorer les différentes influences structurant l'expérience du travail de distributeur ou, en d'autres termes, le paradigme professionnel de la distribution (PP), l'étude de la perception qu'ont les personnes rencontrées de la place de la grande distribution dans le système économique nous renseignera sur leurs représentations du marché et de ses conséquences sur leur travail. Bien connaître celles-ci permettra de mieux comprendre comment elles pourront influencer – et être influencées – par l'émergence du paradigme de la responsabilité.

Pour cela, un premier temps sera consacré à l'étude de la place dévolue au secteur dans l'espace marchand (V.2.1), puis un deuxième à celle, particulièrement cruciale, de la représentation des parties prenantes de l'activité de distribution : les clients, les concurrents, les fournisseurs (V.2.2). Finalement, cette étude se terminera par l'analyse des représentations des salariés concernant le rôle de l'État et du cadre législatif ainsi que celui de la mondialisation dans l'action économique de la grande distribution (V.2.3).

### V.2.1/ Place du secteur dans l'espace marchand

Il est important d'étudier, en premier lieu, la perception qu'ont les salariés du rôle économique et social de leur entreprise. Bien que ce sujet puisse être approfondi plus tard au travers d'une étude plus spécifique sur la RSE tant le principe de la responsabilité est intimement lié à l'importance de la place et du rôle d'un acteur au sein d'un jeu d'influences ou, en d'autres termes, à l'importance de la conscience de son propre pouvoir, une lecture au premier degré des réponses données par les personnes rencontrées apporte déjà bon nombre d'éléments intéressants.

Première conclusion cruciale, il est rapidement apparu que les salariés avaient pleinement conscience de l'enclassement du secteur dans une chaîne socio-économique complexe partant de la production et aboutissant aux clients.

*« Donc, ce que je veux montrer par-là, c'est qu'on est un élément d'une chaîne, certes on est un élément qui a des exigences, qui définit ses exigences et qui induit des changements du marché, mais si on a des exigences qui sont tellement éloignées de ce qui est possible qu'elles en deviennent irréalisables, je crois pas qu'on aide le système. »*

*René, Directeur Qualité et DD achat alimentaire, LeaderCo*

Pour René qui insiste sur les interdépendances liées à ce rôle de maillon d'une chaîne, la grande distribution n'est pas indépendante et, à ce titre, ne peut exiger n'importe quoi des autres. Selon la métaphore de la chaîne, le mouvement d'une extrémité, quelle qu'elle soit, se propage, telle une onde au reste de la chaîne, élan d'un maillon entraînant le suivant. Gereffi (1995), comme nous l'avons déjà vu, a modélisé à ce propos deux types de chaînes différentes : les chaînes pilotées par les acheteurs (CPA), et les chaînes pilotées par les producteurs (CPP) qui caractérisent des formes distinctes de coordination et de contrôle dans les industries mondialisées : « *L'analyse des chaînes pilotées par les acheteurs met en valeur la puissance des grands distributeurs, comme Wal-Mart et Tesco, aussi bien que des marchands de marques à succès (p. ex. Nike, Reebok), pour dicter la façon dont la chaîne va opérer en obligeant les producteurs à suivre certains standards et protocoles, quelles que soient les capacités limitées ou non de la production. À l'inverse, les chaînes pilotées par les producteurs sont mieux intégrées verticalement sur tous les segments de la chaîne d'approvisionnement et tirent parti des avantages technologiques ou d'échelle des producteurs intégrés.* » (Gereffi, Fernandez-Stark, 2011, p.8)<sup>1</sup>. Face au consensus observé sur cette question de l'appartenance de la grande distribution à une grande chaîne socio-économique, il paraît en effet plus important de savoir à quel niveau de celle-ci le secteur se situe et, par conséquent, quel est son pouvoir sur l'ensemble des acteurs ainsi reliés.

Pour Isabelle, par exemple, la grande distribution se situe en "bout de chaîne" et le magasin est l'avant-dernier bout à l'aval de la chaîne de valeur où le dernier serait symbolisé par le consommateur. L'amont reste invisible au consommateur qui ne "*connaît pas le travail de l'intermédiaire, il ne sait pas qui est l'intermédiaire*" (Isabelle, Manager Textile, Euroville). André conçoit son métier comme principalement orienté vers l'aval de la chaîne. En tant que distributeur, il se doit de rechercher les produits qui satisferont le client :

« *Nous, notre métier, c'est de proposer aux clients les produits dont ils ont envie et le meilleur produit, le moins cher. [...] Ils souhaitent et on provoque, c'est un peu les deux.* »

André, Directeur, NorDistri

La dernière phrase de l'extrait d'André est capitale (nous y reviendrons) : cette coexistence de la demande ("ils souhaitent") et de l'offre ("on provoque") dans le métier de distributeur est certainement l'expression la plus dénudée de la tension constitutive de l'expérience de la distribution. Rechercher l'offre qui comblera la demande, mais aussi, dans un autre sens, créer (ou trouver) la demande pour certains types d'offre : selon les appréhensions personnelles des salariés, c'est l'une ou l'autre facette de cette tension, révélatrice du pouvoir du secteur, qui s'exprimera en premier lieu.

---

1 « *Analysis of buyer-driven chains highlights the powerful role of large retailers, such as Wal-Mart and Tesco, as well as highly successfully branded merchandisers (e.g., Nike, Reebok), in dictating the way the chains are operated by requiring suppliers to meet certain standards and protocols, despite limited or no production capabilities. In contrast, producer-driven chains are more vertically integrated along all segments of the supply chain and leverage the technological or scale advantages of integrated suppliers.* » Traduit par nos soins.

À un pôle, nous trouverons les salariés qui considèrent que la demande du client prime sur tout le reste, leur “*fonds de commerce, c’est bosser sur ce que les gens veulent*” (Didier, Directeur, SuperDistri), ils sont “*simplement l’acteur qui met en rayon le produit, qui le balise intelligemment*” (Didier, Directeur, SuperDistri). Ici, le distributeur paraît presque démuné par rapport au pouvoir du consommateur sur lequel il n’a que peu de prise. Stéphane, qui semble proche de la vision de Didier, remet en perspective ce point de vue dans sa répercussion sur le reste de la chaîne :

« *Ça va être la pression des clients qui va faire que les groupes de distribution vont faire pression sur les industriels pour dire : "faites attention parce que les clients nous remontent qu’il faut faire ci..."*. »  
*Stéphane, Manager Fruits et Légumes, Frais LS, SuperDistri*

Selon eux, c’est donc le consommateur qui, en dernier recours, détient le pouvoir de motiver les changements de toute la chaîne socio-économique. Pourtant, à l’autre pôle de la tension évoquée précédemment, d’autres répondants reconnaissent le pouvoir de la grande distribution :

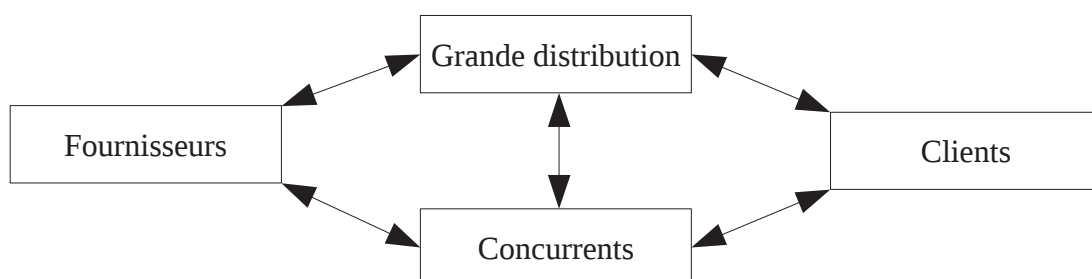
« *Si vous voulez le problème, c’est que la Grande Distribution, enfin en travaillant dans la Grande Distribution, c’est qu’on est quand même moteur, c’est-à-dire qu’on fait partie d’un heu, comment on pourrait dire, d’un... on est moteurs, on fait partie d’une politique heu, on est quand même important dans la vie du quotidien par rapport aux petits commerçants, donc heu moi je vois ça comme ça. Si nous on n’ouvre pas la voie, qui va l’ouvrir ?* »

*Isabelle, Manager Textile, Euroville*

Implicitement, Isabelle reconnaît la possibilité d’action du secteur, sa force motrice qui peut potentiellement se répercuter à l’ensemble de la chaîne de valeur. Les grandes entreprises du secteur que sont NorDistri ou LeaderCo<sup>1</sup> ont ainsi le potentiel d’être les moteurs du changement en influençant les pratiques des autres acteurs du secteur.

Le point de vue développé par Isabelle semble donc assez éloigné de celui de Didier. Maillon ou moteur, relevant d’une simple réponse à la demande ou d’une création de celle-ci, le rôle des entreprises de la grande distribution paraît ainsi nuancé dans les représentations des acteurs. Ces nuances, qui détermineront la place donnée à l’application de démarches RSE par l’entreprise, sont la résultante des différentiels de perception des maillons de cette longue chaîne d’interdépendances. L’influence institutionnelle du marché se cristallise donc, à première vue, dans la perception des interactions avec les différentes parties prenantes “marchandes” du distributeur : les clients, les concurrents et les fournisseurs selon le schéma de la place du secteur dans la chaîne de valeur.

Figure V.2 : Place de la grande distribution dans la chaîne de valeur.

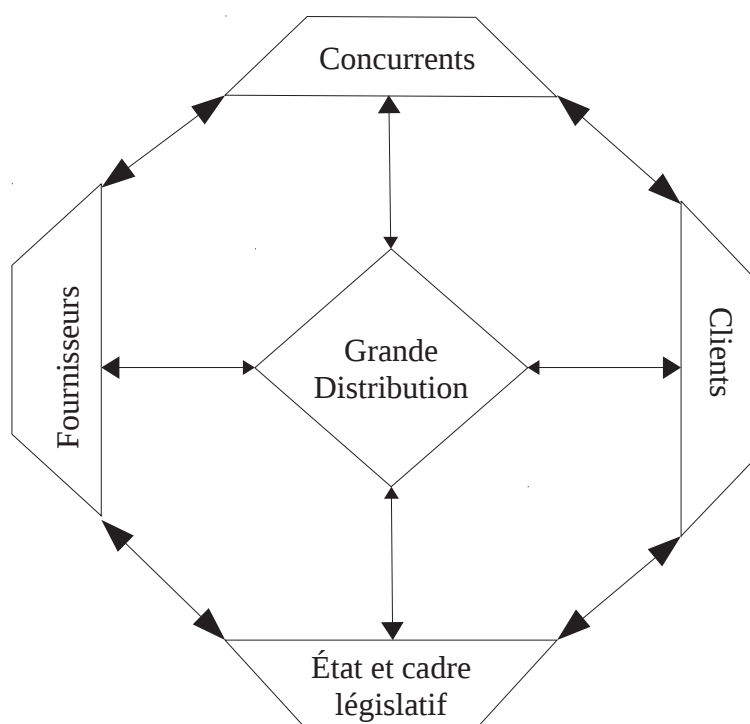


1 Pour rappel, EuroVille est une enseigne de LeaderCo.

Nous pouvons en effet définir l'influence institutionnelle du marché sur le PP de la distribution comme une construction matérielle et symbolique des modes d'interactions entre les acteurs présents sur et nécessaires au fonctionnement de celui-ci. Ces interactions peuvent être d'ordre matériel en ce qui concerne les échanges de marchandises ou les flux économiques les accompagnant, tout autant que d'ordre symbolique en termes d'interactions ou de représentations sociales. Les représentations des acteurs issues de ces interactions et qui les structurent permettent de situer la place et le rôle du distributeur au sein d'une cartographie symbolique du marché. En découle une vision du monde où l'activité de distribution, située au centre de ces interactions marchandes, est porteuse d'enjeux divers allant de la simple distribution de marchandises jusqu'à la nécessité de peser sur le fonctionnement de la société par l'éducation de la clientèle ou par la définition de nouveaux cahiers des charges pour les produits commercialisés.

Cependant, comme nous l'avons déjà abordé au chapitre III, cette approche du marché de la distribution est encadrée dans une vision plus large, politique, du monde où il faut prendre en compte l'importance de l'État et des forces économiques et productives mondiales. Dans cette optique, travailler dans la grande distribution semble relever, en premier lieu, d'une épreuve consistant à équilibrer les attentes des différentes parties prenantes de l'activité de distributeur (clients, concurrents et fournisseurs notamment), dans un contexte socio-économique contraint et contraignant. Cette épreuve, dans ce contexte, semble se résoudre à partir du moment où le distributeur arrive à satisfaire les attentes de ses clients en garantissant sa rentabilité. Nous pouvons donc actualiser le schéma précédent comme suit :

Figure V.3 : Place de la Grande Distribution dans l'espace marchand





## V.2.2/ Les parties prenantes de la chaîne de valeur

Afin d'explicitier davantage ce schéma, nous allons explorer les représentations des salariés concernant chacune de ces parties prenantes de l'espace marchand de la distribution. En effet, celles-ci n'incarnent pas des catégories homogènes et l'étude de la façon singulière dont elles sont appréhendées, nous permettra d'étudier en détail la tension s'établissant entre ces "dimensions" de l'influence institutionnelle du marché et la diffusion du paradigme social de la responsabilité.

### V.2.2.1/ Les clients et la responsabilité

Débutons l'étude de cette chaîne d'interdépendances par l'aval en envisageant la place et le rôle du dernier maillon : le client. Lors des entretiens, il est rapidement apparu que sa place était essentielle. En contact direct et quotidien avec le distributeur, le client est en effet celui qui permet à la grande distribution de vivre par ses achats, il est sa raison d'être, sa justification primordiale. Cependant, ce dernier maillon s'avère problématique à plus d'un titre.

En premier lieu, nous pouvons constater un problème de définition de l'ensemble "client". Il apparaît ainsi que les clients peuvent être considérés comme une altérité indéfinie, presque similaire dans leur statut aux "gens", à la différence près qu'ils sont censés fréquenter le magasin. Altérité, car les interviewés marquent une distance aux clients par rapport au collectif de travail symbolisé par le "nous" ; indéfinie, car aucun autre critère que cette fréquentation ne permet d'unifier l'ensemble des clients en un tout cohérent<sup>1</sup>. Comme le dit Cochoy, le client incarne, tour à tour et tout à la fois, différentes figures sociales aux significations diverses qui en font un acteur « polymorphe et mobile dont l'impossible portrait travaille de plus en plus l'actuel mouvement de marchandisation du monde, des valeurs et des choses » (2002, p.2).

À ce titre, nous considérerons ici que "les clients" sont un acteur symbolique flou : cette catégorie est un acteur symbolique, car, en son nom, les salariés développent un nombre conséquent de pratiques diverses, mais il reste flou, car son abstraction permet de multiples justifications parfois contradictoires<sup>2</sup>. Il se caractérise en outre par son imprévisibilité qui s'exprime notamment par la perception qu'ont les salariés des paradoxes des clients. Les personnels rencontrés cherchent ainsi de multiples explications aux variations des habitudes de consommation, une rationalité propre aux consommateurs en quelque sorte : influence de la météo, de la mondialisation, perte des repères saisonniers... La difficulté paraît venir de la nécessité cognitive d'envisager une globalité de per-

---

1 Voir à ce sujet Cochoy F. (éd.) (2002), les figures sociales du client, in *Sciences de la société*, n° 56, mai 2002, et plus particulièrement l'article introductif de Franck Cochoy. Nous avons choisi d'utiliser ici une définition très large nous permettant de demeurer au plus près du discours des interviewés.

2 Sur cette base, nous pouvons également noter une dimension manipulatoire ou dominante comme le rappelle Cochoy (2002 : 16) « comme l'a superbement démontré Jean-Philippe Neuville (1999), le client est avant tout un être de fiction, un argument brandi par le management pour se faire obéir ».

sonnes, un acteur symbolique, là où il ne semble parfois n'exister qu'une juxtaposition de comportements individuels aux rationalités propres. Julien essaye de rester prudent sur la notion de client :

« Je suis toujours très prudent sur le client moyen parce que quand je dis que je ne suis pas sanguin, je ne suis pas non plus catégorique en disant : “c'est blanc, c'est noir”, c'est souvent plus compliqué que ça. [...] Moi, mettre tout le monde dans le même panier, j'ai du mal en disant : “le client moyen, c'est 40 ans, tant, machin...”, je ne sais pas faire parce que quand on voit les voitures qui sont sur le parking de Lidl, ce sont nos clients aussi et cela peut être demain les clients de chez Audi et de chez Biocoop. »

Julien, Propriétaire, SuperDistri

Afin de pallier à cette “illisibilité” des comportements des clients par le distributeur, et au travers d'eux des rationalités des clients, beaucoup de personnels de la grande distribution développent des distinctions rhétoriques intéressantes : en quoi “Un” client est-il différent du “Le” client ? Pourquoi utiliser le pluriel avec “Les” clients ou parler “des consommateurs” ?

« Pour **le** client, la priorité reste le prix et le rapport prix/qualité. Maintenant, **les** clients commencent à changer de mentalité. De mon côté, ça fait 3 ans que je suis sur le développement durable. J'ai vraiment anticipé le truc il y a 3 ans. **Le** client commence seulement à raisonner un peu plus écologique. »

Grégory, Manager Jardin, NorDistri

Cet extrait de l'entretien réalisé avec Grégory nous a semblé significatif dans son usage alterné du singulier et du pluriel. Ici, le répondant utilise en effet le singulier pour envisager une globalité tandis qu'il va affiner son point de vue en usant du pluriel permettant de distinguer un mouvement de la part de clients. Hassan envisage, quant à lui, “un” client qui relève davantage d'un personnage virtuel, abstrait, permettant de réaliser la simulation d'une situation d'achat. Nous sommes ici clairement dans le registre de l'indéfini caractérisant ce type d'expérience logique. :

« Le vendeur, là où il fait son boulot, c'est quand il parle de la consommation au client et là c'est vraiment un argument d'achat, c'est-à-dire **un** client, vous êtes un client aujourd'hui et vous venez acheter une télé, vous êtes devant le plasma, et on dit ben le plasma il va consommer 300 Watt, là à côté, ça va consommer 80 avec la même taille d'écran et une meilleure qualité d'image. Ça, c'est un argument en fait. »

Hassan, Manager Image, NorDistri

Dernière dénomination à étudier concernant cette catégorie, l'expression “les consommateurs” semble utilisée comme une déclinaison des gens en situation d'achat. Elle se distingue des clients, car elle ne se limite pas aux individus visitant le magasin en particulier, mais concerne toutes les personnes fréquentant un magasin, quel qu'il soit.

Face à cette indétermination de la catégorie et à sa difficile lisibilité en termes de rationalité, les interviewés ont évoqué plusieurs outils déployés pour permettre de la mesurer et, ainsi, de mieux la définir. Au regard des débats, déjà évoqués, sur l'utilisation managériale de la catégorie “client”, il convient de noter que chacun de ces outils peut recouvrir une double dimension : essayer de rationaliser les attentes des clients en les mesurant et, dans le même temps, contrôler les salariés sur leur efficacité commerciale et leur contact client.

- *Les sondages* : Premier outil cité, les sondages sont commandés par les groupes ou les magasins afin de mesurer leur influence sur la zone de chalandise et les caractéristiques socio-professionnelles de celle-ci.
- *Les statistiques de ventes* : Depuis le déploiement considérable de l’informatisation des magasins, les managers de rayons disposent d’outils puissants d’analyse de leurs ventes qu’ils peuvent recouper avec les données issues des cartes de fidélité.
- *Les “rapports de perm” et “clients virtuels”* : En ce qui concerne le rapport de perm, cela exige d’avoir un permanent qui “*accompagne les clients à faire leurs courses pour leur demander [...] comment ils trouvent le magasin, ce qu’il y a à améliorer...*” (Hassan, Manager Image, NorDistri). Ce dispositif est uniquement possible dans les hypermarchés de grande taille. La pratique du “client virtuel” repose sur un jeu de rôle où le manager se met à la place du consommateur pour essayer d’évaluer son rayon.
- *Les réunions clients* : Hassan parle également d’une pratique qu’il a eu l’occasion de mettre en place dans son magasin précédent en lien avec son ancien directeur :

« Et moi par exemple, j’ai vécu des expériences magnifiques à NorDistri, avec mon ancien directeur, je me rappelle, on a monté une sorte de... un mini-labo où en fait on a bossé sur un sujet et on appelait ça : l’école de la gentillesse. Et ce qu’on faisait, c’est qu’on invitait des clients, bon déjà, on travaillait nous même, les employés, sur un sujet simple : qu’est-ce qu’on peut faire pour améliorer la vie d’un client quand il vient chez nous ? Pour qu’il se sente bien, ça c’est le premier point. Après, on a demandé à plusieurs clients de venir et on leur demandait de s’exprimer librement, librement sur ce qu’ils pensent de NorDistri, les choses qui plaisent et les choses qui pour eux sont à améliorer. »

Hassan, Manager Image, NorDistri

Ce type de pratique, que nous pouvons qualifier de “réunions clients”, est également pratiqué dans d’autres enseignes à l’image de LeaderMarché, enseigne de LeaderCo où ce type de rencontres est organisé “*deux fois par an*” (Sébastien, Stagiaire Manager, LeaderMarché)

- *Les discussions informelles* : Dernier facteur de connaissance des clients pour les salariés, et sûrement le premier en fréquence, les discussions informelles en magasin sont privilégiées pour acquérir une connaissance personnalisée de la clientèle et ses motifs de satisfaction – ou d’insatisfaction.

Quoi qu’il en soit, l’acteur symbolique client n’est jamais questionné, par les répondants, dans sa figure rhétorique, comme l’appelle Emmanuelle Levy (2002), c’est-à-dire dans son utilisation managériale. Il est bien davantage mobilisé et appréhendé selon diverses facettes qui impacteront différemment le travail de distributeur et sa définition :

*a/ Les clients sont le moteur de l'action*

Pour tous les salariés rencontrés, c'est une évidence, *“c'est la base ! Parce que sans clients, on n'est rien”* (Alain, Manager Fruits et légumes, Euroville). Les distributeurs ont ainsi développé un nombre important d'engagements orientés vers la satisfaction du client<sup>1</sup> :

*« C'est de prendre des engagements au niveau du client, pas forcément au niveau développement durable, mais de leur permettre de faire leurs courses simplement, de trouver une place de parking, de ne pas se faire agresser dans le magasin, de faire leurs courses le plus rapidement possible, de leur fournir les produits qu'ils sont venus chercher, de leur faire découvrir des nouveautés. C'est la base de notre travail. »*

*Bruno, Manager Électroménager, NorDistri*

Car en dernier ressort, c'est bien le consommateur qui décide, au travers de ses arbitrages au moment de l'achat, des résultats d'un groupe de la distribution. *“C'est la demande des consommateurs qui engendre la consommation. Si le consommateur dit non, le groupe sera obligé de faire des choses”* (Sébastien, Stagiaire Manager, LeaderMarché) et il devra donc s'adapter aux demandes des clients qui détiennent le pouvoir de changer les choses. Dorian poursuit cette idée en avouant qu'à un instant T, la distribution est surtout le miroir de ses consommateurs :

*« Oui, une schizophrénie et le client aussi, très clairement. [...] Heu, j'ai tendance à dire qu'on peut avoir ce type de fonctionnement dans le magasin, j'achète du LeaderCo discounts, mais sur telle famille de produits, Dieu seul sait pourquoi, je vais être sur de l'achat bio ou sur du commerce équitable ou autre. Donc, ce grand écart, je pense que nos clients l'ont, donc du coup nous on est aussi obligé de le faire. »*

*Dorian, Directeur, EuroVille*

Or, et nous l'avons déjà vu à propos du pouvoir du secteur, c'est sur ce point que se constitue l'une des ambivalences primordiales de la relation établie entre le distributeur et ses clients. Dilemme de la poule et de l'œuf : la distribution est-elle créée par ou crée-t-elle la consommation ? Indirectement, cette question est traitée par les interviewés lorsqu'ils abordent la thématique de l'éducation du client. Sur ce point, les avis sont très partagés. Aux extrémités de cette ligne de tension, nous pouvons citer Grégory, partisan de l'éducabilité de la clientèle, pour qui *“on pourrait aller plus loin là-dessus en incitant les clients à changer leur consommation”* (Grégory, Manager Jardin, NorDistri). Il considère ainsi que le distributeur reste dans son rôle s'il éduque le consommateur dans une optique produit en proposant des nouveautés. À l'autre extrémité, nous retrouvons Didier pour qui la décision d'achat relève, quoi qu'il en soit, d'une éducation extérieure du client :

*« Nous, on va être celui qui va proposer le produit, mais le client quand il va décider d'acheter, je ne pense pas que ce soit nous qui l'ayons orienté ou alors très peu. Après, il faut l'avoir. »*

*Didier, Directeur, SuperDistri*

1 Il existe un important débat autour de ces engagements concernant leur utilisation managériale et le détournement de l'orientation client. Voir par exemple à ce sujet Levy (2002), Hocquelet (2009) et Julhe (2006)

*b/ Les clients sont un facteur de motivation (et de démotivation)*

Outre le statut de moteur de l'action, les clients peuvent être un facteur de motivation pour les salariés. Mathieu Hocquelet déclare ainsi, dans son article de 2009, avec justesse : « Permettant une augmentation significative de la productivité par la mise en avant de la dimension la plus valorisante et de fait la plus mobilisatrice du métier, la figure du client n'est-elle pas un moyen de mobiliser par le qualitatif, renvoyant davantage aux représentations liées au commerce qu'à une partie significative du travail quotidien des salariés ? » (p.17). N'est-on pas en train d'observer ici l'aboutissement de l'utilisation de la figure rhétorique du client comme facteur de motivation ? Comme Neuville l'a démontré, selon les propos de Cochoy, « les subordonnés acceptent davantage le langage d'un acteur dont ils partagent l'identité (à la ville) que celui d'un chef aux antipodes de leurs intérêts (dans l'atelier/au bureau) » (2002, p.16). Cependant, cette motivation relationnelle porte aussi en elle son versant "négatif" : les clients peuvent aussi être un facteur de démotivation. Face à certains clients, les salariés sont amenés à développer des tactiques pour réussir à se protéger de l'agression ressentie. C'est particulièrement le cas du personnel de caisses :

*« On a sûrement des caissières qui ne sont pas aimables, mais des fois, il faut les supporter aussi. Ce n'est pas évident. [...] Le client est roi, mais jusqu'à une certaine limite. La caissière n'est pas là pour se faire insulter non plus. »*

*Serge, Manager Ligne de caisse, Syndicaliste, LeaderCo*

Ce fait revient régulièrement dans les discours recueillis. Julie explique cette fatigue du contact avec le client par la pénibilité accrue de ceux-ci :

*« Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans le métier de la distribution ? Qu'est-ce qui vous attire ?*

**Julie :** *Au début, c'était surtout le contact avec les gens. Maintenant, de moins en moins parce qu'ils sont de plus en plus pénibles. »*

*Julie, Manager Bazar, SuperDistri*

Selon Jacqueline, cet agacement provient d'une évolution générationnelle de la clientèle<sup>1</sup> :

*« Il faut être des fois bien armées pour endosser ce que l'on reçoit. Je trouve que les gens étaient plus polis avant. Maintenant, ils passent en caisse avec leur téléphone et ils vous prennent pour des moins que rien. On leur dit "bonjour", ils ne vous répondent pas. »*

*Jacqueline, Manager Ligne de caisse, SuperDistri*

*c/ Le pouvoir du client provient de son lien à la concurrence*

Enfin, le dernier point crucial dans l'appréhension de la relation client / distributeur est celui relatif à l'explicitation de l'origine du pouvoir du consommateur. Nous avons en effet vu que le client était considéré comme le dernier décideur, l'arbitre de la réussite de la grande distribution. Ce pouvoir d'arbitrage repose sur une condition primordiale : la concurrence.

---

1 Notre objet n'est pas ici de vérifier l'exactitude de ces propos, mais nous pouvons tout de même remarquer que le même type de discours avait pu être entendu de la part d'infirmières qui revendiquaient une motivation "relationnelle" dans leur travail (Coëdel, 2006). Nous avons ainsi envisagé ce sentiment négatif vis-à-vis de la relation comme une étape de la carrière motivationnelle des interviewées. Le temps passant, les personnes rencontrées témoignaient ainsi d'une fatigue de ce type de relations professionnelles.

**Alain** : « Y'a plus de saisonnalité et pourtant on le fait parce que les concurrents vont le faire et que nous si on le fait pas, les clients vont dire ben Monsieur, vous avez pas ça, vous avez pas ça, vous avez pas ça !

**Isabelle** : Donc ils s'en vont ! »

*Alain, Manager Fruits et légumes, et Isabelle, Manager Textile, Euroville*

Il est symptomatique que la conscience de cette origine concurrentielle du pouvoir du consommateur soit énoncée par des salariés d'EuroVille qui est un Hypermarché de centre-ville dont la zone de chalandise est fortement disputée. Aucun salarié de SuperDistri, magasin situé en campagne, par exemple, n'a tenu ce genre de propos.

Nous observons donc que la figure du client est particulièrement ambivalente : parfois figure rhétorique à usage managérial, elle se caractérise principalement par son manque de définition établie, par son incertitude. L'orientation client paraît bien souvent perturbatrice, au quotidien, pour les travailleurs des magasins, ce consommateur à qui il faudrait tout donner, ce roi du supermarché, semble impalpable, non mesurable et imprévisible. Même s'il guide et fait avancer le secteur, il semble bien qu'il ne reste qu'une représentation, un acteur symbolique pouvant générer tour à tour motivation et démotivation pour l'employé qui le côtoie chaque jour. En outre, comment ce personnage fictif, aux incarnations matérielles, mais toujours partielles, peut-il influencer sur le déploiement du paradigme de la responsabilité ? Selon ce que nous venons de dire, nous pouvons reformuler différemment cette interrogation : comment les représentations de cet acteur symbolique évoluent-elles pour intégrer des attentes de responsabilité ? Le dernier élément évoqué nous paraît crucial pour engager notre réflexion sur ce point : indissociables dans les interactions quotidiennes, les clients et les concurrents tirent en effet l'un de l'autre leurs pouvoirs sur un distributeur particulier.

#### V.2.2.2/ Les concurrents et la dynamique de responsabilité

Les concurrents semblent ainsi omniprésents dans les discours des salariés de la grande distribution rencontrés. Ils apparaissent comme une justification primordiale contextuelle de certaines caractéristiques de l'activité du distributeur. Quel que soit le niveau hiérarchique étudié, la conscience de la concurrence est aiguë et semble extraordinairement présente. Cette conscience se retrouve dans tous les magasins et à tous les niveaux hiérarchiques étudiés comme une épée de Damoclès, perpétuellement vigilante, dont la chute sanctionnera l'efficacité de la politique commerciale du magasin.

Aborder la concurrence revient parfois, en premier lieu, à explorer l'aspect "sauvage" du paysage commercial où les distributeurs "s'entre-tuent" (Jacqueline, Manager Ligne de caisse, SuperDistri) et s'affrontent à coups de "prix bas" et de communications tonitruantes. Cependant, An-

dré relativise cette approche : pour lui, les différents formats de commerces répondent à des besoins variés et il apparaît que les clients naviguent très bien entre les différentes formules.

« La plupart des clients fréquentent tous les types de commerce pour pas forcément la même chose et pas forcément pour acheter les mêmes choses. En général, en hyper, ils viennent entre 2 et 3 fois par mois. En super, en général, c'est une fois par semaine et le boulanger, c'est tous les jours et après ce sont les autres types de proximité. »

André, Directeur, NorDistri

Le recul affiché par André, assez exceptionnel par rapport à l'attitude des autres interviewés, vient peut-être aussi de sa position de directeur du NorDistri, Hypermarché de taille très importante de la périphérie lilloise. Comme nous le verrons par la suite, André délègue beaucoup de responsabilités à ses chefs de rayons responsables de leurs résultats et ne se trouve donc pas confronté quotidiennement à la question de séduire des clients attirés par la concurrence. En outre, son magasin domine clairement sa zone de chalandise par son envergure et son attrait. Il a lui-même reconnu de très bons résultats à plusieurs reprises et paraît donc moins inquiet vis-à-vis de la concurrence.<sup>1</sup>

Ainsi, entre perception d'une lutte acharnée ou de complémentarité concurrentielle, la concurrence, en tant qu'acteur symbolique, revêt une importance cruciale dans l'activité de distributeur. Elle peut tantôt être un moteur d'action ou un frein à l'action et la comparaison reste l'outil privilégié d'appréhension de cet acteur aux limites parfois mal définies : faut-il se limiter à la zone de chalandise ? Les petits commerçants sont-ils des concurrents des gros hypermarchés alors qu'ils répondent à d'autres besoins ?

Au niveau du groupe, ce souci concurrentiel s'exprime au travers de l'importance du *benchmarking*. Anthony l'explique lorsqu'il raconte ses activités lors de son stage à la direction dédiée à la RSE au siège de LeaderCo :

« Moi je suis dans l'interne et c'est que comme ça quoi. C'est que de la comparaison par rapport aux autres. Donc ça a de l'importance. Moi j'ai vu que ça avait une importance énorme. »

Anthony, Stagiaire Direction chargée de la RSE, LeaderCo

Nous voyons ainsi très clairement l'importance de la comparaison dans la "mesure" de l'activité du groupe. Les propos du jeune étudiant montrent que le groupe s'auto-évalue par rapport aux indicateurs publiés par les autres groupes : la définition de la démarche s'effectue en comparaison de ce que sont les démarches des groupes concurrents afin de s'aligner. Ainsi, c'est à partir du moment où la concurrence développera – et communiquera sur – une démarche nouvelle que le groupe se lancera également. Selon Anthony, le groupe *réagit* aux pressions concurrentielles plus qu'il n'*agit*.

« Peut-être que si un jour il y a une trop grosse "com" de la part des concurrents, [alors les décideurs] bougeront là-dessus, ils donneront leur feu vert parce qu'ils verront que ça bouge. »

Anthony, Stagiaire Direction chargée de la RSE, LeaderCo

1 Il ne s'agit pas, ici, de savoir si André à tort ou raison, mais de comprendre pourquoi il est le seul à nous tenir un discours distancié vis-à-vis de la concurrence. Plus qu'opposé, son avis nous paraît complémentaire à celui des autres.

La dimension communicante semble être le véritable moteur de l'action sur l'échiquier concurrentiel. C'est à partir du moment où les concurrents commencent à communiquer sur de nouvelles pratiques que les autres groupes se doivent de "s'aligner" sur celles-ci. Nous retrouvons ici la théorie de l'isomorphisme mimétique développée par DiMaggio et Powell (1983) dont nous avons parlé précédemment et déjà mobilisée par nombre de chercheurs dans leurs travaux sur la RSE.

Une question émerge en corollaire de cette remarque : si les distributeurs attendent parfois un mouvement des concurrents pour se lancer dans de nouvelles pratiques, la concurrence peut-elle aussi être un frein à l'innovation ? En d'autres termes, si aucun distributeur ne fait le "premier pas", les pratiques resteront-elles ce qu'elles sont ? Cet effet induit du jeu concurrentiel est clairement expliqué par Céline dans l'extrait suivant : à force de se livrer une concurrence acharnée, les distributeurs ratent des occasions de se mettre d'accord :

*« Quand il n'y a pas de concurrence ce n'est pas bien non plus, mais du coup, ça fait un dilemme c'est-à-dire qu'il faudrait de la concurrence évidemment pour que les prix soient bas, qu'il n'y ait pas d'accord, mais d'un autre côté il faudrait quand même arriver à un moment à se poser tous et à se dire : "là, ce n'est peut-être pas con zéro prospectus. Les grands méchants cassent les prix, ruinent le marché, mais zéro prospectus, il faudrait peut-être y réfléchir". »*

*Céline, Manager Épicerie salée, NorDistri*

En creux, Céline note ici sa conscience de la nécessité d'initiatives concertées de co-régulation du secteur. Selon elle, la concurrence outrancière empêche les entreprises de s'entendre sur des initiatives qui pourraient relever de l'intérêt général. En se coordonnant et en développant des formes de co-régulation extrayant un certain nombre d'actions ciblées de la logique concurrentielle, le secteur de la distribution pourrait s'avérer plus responsable. Nous reviendrons plus bas sur cette dimension perçue comme négative de la concurrence sectorielle qui apparaît en filigrane des propos de nombreux répondants.

Les "grands méchants" cités par Céline, ne sont autres que le groupement d'indépendants HyperHard, non étudié dans le cadre de cette recherche, qui symbolise, pour une majorité de répondants, tous groupes confondus, toutes les dérives de la concurrence outrancière. En effet, ce groupement domine le secteur de la distribution sur plusieurs points : domination médiatique grâce à la très forte présence de son président dans les médias, domination commerciale en apparaissant comme le leader sur les prix de la plupart des indices dans les grandes surfaces, et enfin domination économique tant sa progression en termes de parts de marché le rapproche des plus grands groupes intégrés. Du fait de cette triple domination, HyperHard constitue une cible idéale pour la critique de la part des salariés d'entreprises concurrentes.

Le premier reproche qui lui est adressé par les personnes rencontrées est d'être "trop" communicant. Au moment de la réalisation des entretiens, le groupement vient en effet d'annoncer qu'il arrêterait la distribution de prospectus papier gratuit dans 10 ans. Dorian, le directeur d'EuroVille,



considère qu'il s'agit là d'un "tapage médiatique" facile tandis qu'André réagit sur le même sujet en parlant de communication "pavé dans la mare" :

« Je trouve que c'est une communication "pavé dans la mare" qui a une certaine efficacité, mais qui n'est pas respectueuse des gens parce qu'on dit : "dans 10 ans, j'arrête". Moi aussi, dans 10 ans j'arrête de fumer et dans 10 ans j'arrête pourquoi ? Parce que ce sera la loi. Tout le monde va arrêter. »

André, Directeur, NorDistri

Les personnes rencontrées rapprochent souvent les pratiques communicantes de ce groupement des actions de *greenwashing* consistant à développer une communication "verte" très éloignée des réelles pratiques environnementales du groupe. Pour eux, cela cache principalement des intérêts économiques ou politiques. Dans tous les cas, tant André que Bruno, ci-après, reconnaissent l'efficacité de ce type de communication et la bonne image publique qui en découle pour HyperHard. Même si cela leur paraît injuste, HyperHard est ainsi perçu comme un groupe engagé et précurseur.

« Un HyperHard qui communique sur le fait qu'il va arrêter les tracts pour l'environnement, c'est du pipeau. Ils arrêtent les tracts parce que ça leur coûtera moins cher. Il ne faut pas se leurrer. [...] Être précurseur du truc. Là-dessus, ils sont assez forts. Pour la plupart du public, c'est perçu comme un vrai engagement de HyperHard. »

Bruno, Manager Électroménager, NorDistri

Autre critique fréquemment entendue concernant HyperHard, il est perçu comme un "référent antisocial". Son leadership sur les prix semble ainsi avoir été obtenu par des compressions salariales importantes et par une politique d'emploi particulièrement difficile :

« Je ne suis pas HyperHard où je pourrais faire travailler quelqu'un 20 h par semaine. De toute façon c'est 30 heures, sauf étudiant [...] la convention c'est au moins ça. »

Dorian, Directeur, EuroVille

Enfin, Julie considère qu'HyperHard "casse tellement les prix que nous pour nous aligner, il faut aller faire fabriquer à perpète les oies et forcément ça coûte" (Julie, Manager Bazar, Super-Distri). Ainsi, après avoir vu que le pouvoir des clients était lié au jeu de la concurrence, nous voyons, dans cet extrait de l'entretien réalisé avec Julie, que ce dernier est lié à l'importance des achats et, par conséquent, à la question des fournisseurs. Quelle perception ont les salariés de ces questions d'approvisionnements ? Comment placer ce sujet sur ce qui apparaît de plus en plus comme un véritable échiquier où de multiples relations se nouent autour du travail quotidien du distributeur ?

### V.2.2.3/ Les fournisseurs et la répartition de la responsabilité

Afin de traiter ce sujet, il faut préalablement distinguer les fournisseurs en plusieurs catégories selon le rayon concerné. En effet, qu'y a-t-il de commun entre un fournisseur chinois, souvent de dimension mondiale, et un maraîcher local outre qu'ils fournissent le même magasin ?

André, par exemple, qui dirige l'hypermarché NorDistri étudié différencie plusieurs types d'approvisionnements :

- *l'approvisionnement direct local*, particulièrement pour les fruits et légumes frais en saison de culture. L'approvisionnement direct reste bien souvent marginal, mais des disparités importantes peuvent être remarquées selon les rayons et les magasins. Comme nous le verrons plus tard, l'engagement du manager sur ces questions décidera du poids de l'approvisionnement local. Damien, responsable du rayon boucherie de SuperDistri, explique que 40 % de la viande de découpe est issue de la production locale tandis que Grégory, sur son rayon jardinage, privilégie l'approvisionnement local pour avoir plus de réactivité :

« J'ai un groupement de producteurs avec qui je fais 80 % de mon chiffre d'affaires. J'ai un peu le poids économique. J'ai cette chance-là. [...] j'ai plus de réactivité que la centrale d'achat. Large-ment. [...] "Je vais être en rupture" et il prend son camion et il vient me livrer un chariot, deux chariots. C'est important ce partenariat. Mais, il n'y a pas que moi qui fais ça à NorDistri. En fruits et légumes, ils ont des partenariats avec des fournisseurs. C'est pareil. »

*Grégory, Manager Jardin, NorDistri*

- *l'approvisionnement par filières organisées*, sur le poisson par exemple, qui est acheté par un bureau d'achat pour tous les NorDistri ; la livraison se fait ensuite en direct ou par plateforme,
- *et enfin l'approvisionnement par la centrale* qui concerne les produits de grande consommation et alimentaires industriels : il est, comme nous l'avons montré plus haut, la règle tant il constitue un point fort des groupes de distribution : les prix peuvent être bas grâce aux conditions d'achats obtenues par les acheteurs du groupe. Les managers de rayons n'ont donc plus aucun contact avec leurs fournisseurs. Isabelle, responsable du rayon textile d'EuroVille, Hypermarché du groupe LeaderCo, explique clairement qu'elle n'a aucune visibilité de sa chaîne d'approvisionnement.

« Moi je suis bloquée et puis de toute façon, le souci c'est qu'aujourd'hui on ne sait pas comment ça fonctionne en centrale d'achat et je ne suis même pas sûre qu'à tous les degrés enfin, tous les échelons de la centrale, ils savent comment ça fonctionne au-dessus. »

*Isabelle, Manager Textile, Euroville*

Les membres de la branche achat rencontrés au siège social de LeaderCo, annoncent qu'ils cherchent à mettre en place une démarche de progrès pour le fournisseur qu'ils conçoivent comme un partenaire :

« Si on ne fait pas en sorte que le fournisseur s'améliore, il est sûr qu'à un moment donné ou à un autre on pourrait en payer le prix. Et c'est une évidence, donc on a tous intérêts, fournisseurs et nous, à constamment s'inscrire dans une démarche de progrès. »

*Yannick, Responsable qualité centrale d'achat, LeaderCo*

La responsabilité principale de l'approvisionnement semble ainsi dévolue aux membres de la centrale d'achat qui apparaissent, pour les managers des magasins, comme un obstacle à la connaissance de leurs fournisseurs. C'est à la centrale de négocier et de s'assurer de la bonne relation aux fournisseurs.

Une question paraît révélatrice des perceptions des salariés : la responsabilité du distributeur s'exerce-t-elle concernant les actes de ses fournisseurs ? Qu'est-ce qui relève de la responsabilité propre du fournisseur ? À partir de quel moment un donneur d'ordre peut-il être considéré comme responsable de leur exécution ?

René, responsable Qualité et RSE de la branche achat de LeaderCo, nous explique ainsi la position "officielle" du groupe concernant les fournisseurs de la centrale d'achat :

*« Le fournisseur de notre fournisseur est sous la responsabilité de notre fournisseur. »*

*René, Directeur Qualité et DD achat alimentaire, LeaderCo*

Il ajoute qu'il s'agit davantage d'une exigence contractuelle de conformité à un cahier des charges que d'un véritable contrôle exercé sur le fournisseur. Les produits à marques de distributeurs semblent ainsi davantage concernés que ceux à marque nationale. Dans tous les cas, pour René, le fournisseur reste le seul responsable de son activité. Dorian, le directeur d'EuroVille, a lui aussi pleinement conscience de la difficulté à contrôler les fournisseurs et admet que la seule façon de peser sur leurs pratiques est de spécifier explicitement dans le cahier des charges des critères tels que le non-travail des enfants par exemple. La réalité des conditions de production, elle, relève de la responsabilité du fournisseur. Cependant Michel, syndicaliste à NorDistri, pose la question d'une manière différente :

*« Quel rôle joue la grande distribution qui, puisqu'elle impose des choses aux fournisseurs, pourrait aussi imposer un meilleur niveau social dans certains pays parce que quelque part c'est ça aussi qui crée les délocalisations. On dit : "on va aller là. On les paye un bol de riz". Pas de statut social, pas de syndicat. Ils ne sont pas embêtés et on écrase complètement les prix et les gens vivent avec pas grand-chose et travaillent je ne sais pas combien d'heures par jour. Là, il y a un problème par rapport à ça. »*

*Michel, service informatique, syndicaliste, centrale d'achat, NorDistri*

Pour lui, la responsabilité du donneur d'ordre est mise en cause par les fournisseurs qui vont exécuter cet ordre du fait de l'influence qu'il exerce sur eux. Il est intéressant de noter que Michel, qui est délégué syndical à la centrale d'achat de NorDistri, fait ainsi référence au concept de *due diligence* (nous y reviendrons) et qu'il est le seul à nous avoir parlé spontanément du collectif de *L'éthique sur l'étiquette* et de la responsabilité du distributeur dans la production des produits commercialisés.

D'autres managers se sont, au contraire, efforcés, tout en reconnaissant les problèmes et les abus liés au système de production mondialisé, de relativiser certains jugements. Isabelle a ainsi développé un raisonnement sur la relativité de la justice sociale :

*« Pour nous c'est choquant parce qu'on cherche aujourd'hui une qualité de vie et un confort de vie, mais parce que notre société nous le permet... [...] et puis c'est choquant parce qu'aujourd'hui on rapporte à nous. Y'a comme je disais, 200 ans, c'était nous qu'étions dans ce cas-là. »*

*Isabelle, Manager Textile, Euroville*

Pour elle, il semble donc que ce soit principalement lié à notre regard et non à des conditions objectives de travail, il s'agit d'une évolution "normale". De plus, Isabelle considère qu'il s'agit surtout de choix politiques et, par-là, que cela reste assez indépendant de l'action du distributeur.

*« Donc du coup, je ne sais même pas... oui, en centrale, heu c'est compliqué parce que y'a plein de paramètres qui rentrent en compte et qu'on arrive à un niveau politique, plus au niveau du commun des mortels dans notre vie quotidienne !! C'est un autre degré. »*

*Isabelle, Manager Textile, Euroville*

Pour conclure, il ressort de ce point consacré à la perception des fournisseurs que les salariés dissocient fortement les actions de ceux-ci de celles du distributeur qui ne peut être tenu pour responsable des premières. Selon les salariés, quel que soit le fournisseur, celui-ci est responsable de sa production et, à ce titre, il noue des relations, des partenariats, avec le distributeur qui ne peut intervenir dans ses activités en dehors des clauses contractuelles. Cette situation est aussi le résultat de la structure du système économique mondialisé, seul l'État dispose encore du pouvoir de changer les choses.

### V.2.3/ Marché et encastrement

Ces interactions entre les entreprises de la grande distribution et les acteurs de la chaîne de valeur s'effectuent dans un contexte marchand que les salariés ont décrit comme doublement contraint. Leur activité subit en effet la double sujétion au cadre législatif national et mondial selon des axes de tensions différents.

#### V.2.3.1/ État, cadre législatif et responsabilité sociétale

Analyser la perception de la place de l'État dans la vie économique aujourd'hui semble assez symptomatique du rôle social qui lui est dévolu et de sa capacité d'action. Est-il perçu comme présent dans le fonctionnement du marché ? Sous quelle forme ? Dans quelle mesure et avec quel objectif ?

Le premier élément de réponse apporté par notre étude est que l'État est perçu comme un acteur symbolique dont les actions et les exigences légales<sup>1</sup> vont peser sur l'évolution de l'entreprise et sur sa manière de faire des affaires. Sébastien le résume assez bien, en parlant des politiques : l'État peut être à la fois actant au cœur du marché tout en étant à distance de celui-ci.

*« LeaderCo est entre ses clients, ses fournisseurs et au-dessus il y a les politiques. Tant que les politiques n'interdiront pas quelque chose, ça ne sera pas mis en place. C'est une conscience politique aussi. Enfin, je pense que le politique et le commercial sont relativement liés. »*

1 Nous verrons un peu plus loin que cette catégorie d'État regroupe également un nombre important de facettes qu'il nous faudra distinguer.

Pour lui, l'État se situe en effet "au-dessus" des autres acteurs du marché et possède la capacité d'imposer ses choix qui doivent s'opérer selon une "conscience politique". En creux, nous voyons que l'État adopte en quelque sorte le rôle de l'acteur en dernier ressort, c'est le dernier recours pour faire changer les pratiques. La totalité des répondants s'accordent ainsi sur cette capacité ultime d'action de l'État pour plusieurs raisons :

- seule la force d'action et d'imposition de l'État peut contrebalancer la recherche d'intérêt de l'entreprise en l'obligeant à mettre en place des actions coûteuses ou en réglementant les relations sociales entre syndicat et patronat. Par exemple, l'entreprise a besoin d'être obligée, car "même parfois quand il y a la loi qui dit un truc, déjà ce n'est pas suivi. Vous imaginez bien quand la loi n'est pas derrière" (Michel, service informatique, syndicaliste, centrale d'achat, NorDistri).
- sa capacité de généralisation à l'ensemble de la société et ce, tout au long de la vie des individus.

Une certaine prudence est nécessaire dans l'étude de la perception de l'État et de son action. En restant simple, car cela n'est pas le cœur de notre étude, nous pouvons distinguer deux sous-thèmes dont la perception et, par conséquent, les répercussions sur l'action des salariés de la grande distribution sont très différentes : les lois, en tant que dispositif, et l'État en tant qu'acteur.

La loi a un statut particulier pour les personnes rencontrées : c'est un élément contextuel à part entière, un composant du contexte institutionnel, qui, en tant que tel, ne peut être remis en cause. Elle apparaît donc comme une contrainte donnée à intégrer dans les pratiques, un élément non négociable. L'extrait suivant de l'entretien réalisé avec Nicolas montre clairement la différence entre une loi, imposée et générale, et une simple modification des habitudes générée par un changement de pratiques de la part de l'entreprise.

« Si y'a pas une loi qui dit bon ben on arrête les sacs plastiques, terminés, on fait plus de sacs plastiques et puis les gens se démerdent, après tout, dans le temps, ils y arrivaient, c'est juste que les gens il faut qu'ils se réhabituent à avoir un sac sur eux et puis on y reviendra hein ? On arrive bien à avoir le portable, tout dans les poches, on peut bien penser à un sac. Mais si y'a pas une loi qui dit terminé les sacs plastiques, même les payants, non. »

Nicolas, Gérant, CityCo

Dans tous les cas, la loi, reste pour les salariés le "minimum à suivre" à l'instar de Julien qui, en tant que membre d'un groupement d'indépendants, se réfère à la loi pour ce qui est des sujets "non-coordonnés" par celui-ci.

« La difficulté par rapport à ça, c'est que l'on est indépendant. Là-dessus on n'est pas forcément en avance. Là où on suit le train, c'est le train législatif. »

Julien, Propriétaire, SuperDistri

Outre la loi comme donnée contextuelle, d'autres formes d'actions de l'État jouent un rôle dans l'évolution des pratiques des entreprises. Les campagnes de santé publique coordonnées par l'État sont reconnues comme efficaces et utiles. Elles ont ainsi un réel impact sur le travail du distributeur, comme le confie Isabelle à propos de la campagne de sensibilisation "mangez 5 fruits et légumes par jour".

*« Oui, c'est vrai, mais c'est parce que les pouvoirs publics, de par les émissions, etc., mangez 5 fruits et légumes, ça, ça a fait beaucoup de bien, tous les matins, c'est quand même martelé dans les émissions de télé pour les enfants... »*

*Isabelle, Manager Textile, Euroville*

Au travers de ces éléments, l'action de l'État paraît encore légitime, selon les individus rencontrés, pour agir sur les comportements généralement constatés dans la société. Il incarne encore cette dimension supérieure, cette aura qui le met en position d'être le garant de l'intérêt général.

Cependant, la deuxième facette importante qui permet de comprendre la place et le rôle de l'État dans l'activité de distributeur se cristallise davantage sur les politiciens. L'État paraît ainsi bien éloigné des préoccupations quotidiennes des "gens" de terrains et est souvent soupçonné de conflits d'intérêts. André, directeur du NorDistri, dénonce ainsi des agissements politiques, c'est-à-dire répondant à des objectifs communicationnels et publicitaires :

*« Les politiques ont trouvé ça très pratique de dire : "ces salauds de la grande distribution, avec leurs sachets plastiques. On va leur interdire et comme ça on se dédouane, nous politiques, des décisions lourdes puisqu'on jette de la poudre aux yeux". »*

*André, Directeur, NorDistri*

Entre limites de la possibilité d'action de l'État et absence de volonté d'agir, les acteurs rencontrés sont partagés dans leurs jugements. Grégory aimerait ainsi que l'État s'engage davantage, mais il soupçonne des intérêts financiers de l'État allant à l'encontre de l'intérêt écologique. "S'il y a beaucoup de voitures à essence, c'est bien parce que ça rapporte au gouvernement. Sinon, on mettrait les voitures électriques" (Grégory, Manager Jardin, NorDistri). Didier dénonce également des pratiques polluantes d'enfouissements de déchets nucléaires ou miniers souillés, dans la région du SuperDistri, ayant été couvertes pour des raisons politiques. "Politiquement, ça ne se dit pas" (Didier, Directeur, SuperDistri). Derrière ce témoignage apparaît également la perception du manque d'indépendance de l'État par rapport aux grandes entreprises.

Enfin, pour conclure cette partie concernant la perception de la puissance étatique, il convient de préciser que cet acteur symbolique, bien que considéré comme le dernier recours légitime, reste généralement un grand absent des entretiens. Il paraît plutôt lointain, parfois corrompu, souvent impuissant face aux forces de la mondialisation : quels peuvent être le rôle et la capacité d'action de l'État dans la mise en œuvre de la responsabilité sociale face à l'impression de déclin de la puissance étatique nationale dans un contexte de mondialisation de plus en plus prégnant, où les interdépendances internationales, voire intercontinentales, sont de plus en plus perceptibles ?

### V.2.3.2/ Mondialisation et responsabilité

Bien que le sujet ait déjà été abordé au travers de la question des fournisseurs, il paraissait important de consacrer une partie propre à la mondialisation. Comme un refrain, cette thématique, bien que non sollicitée, revint constamment dans les entretiens telle un arcane des références au marché. Aujourd'hui, il paraît clair pour tous les répondants que le marché est mondial et dérégulé et qu'il génère de nombreuses dérives allant à l'encontre des attentes de responsabilisation de la société.

Cependant, il faut noter au préalable que la perception qu'en ont les salariés est assez inégale quand il s'agit d'identifier le lien qui la relie à leur travail. Certains salariés sont plus informés compte tenu de leurs engagements personnels (engagements syndicaux par exemple) ou des spécificités liées au rayon dont ils ont la charge (textile et haute technologie notamment). Il semble ainsi que les personnes les plus intéressées soient celles qui se trouvent le plus constamment exposées aux critiques liées à la mondialisation : les conditions de production et d'acheminement des marchandises produites à l'étranger restent les expressions premières – et, bien souvent, les seules – des craintes dérivées de la mondialisation<sup>1</sup>.

Bien souvent, les “équipes” ne se rendent pas compte de la complexité de la chaîne de production mondialisée pour plusieurs raisons : l'éloignement quotidien, l'efficacité de l'approvisionnement qui, par son organisation, arrive à remédier aux principaux soucis créés par la mondialisation, et les garanties offertes par les normes françaises qui tendent à effacer les principales irrégularités en termes de qualité. Selon Isabelle, la prise de conscience de l'envergure mondiale de la chaîne de valeur qui les précède progresse cependant, et ce, même au niveau des clients.

« Parce que ça c'est vrai, je pense qu'aujourd'hui, y'a de plus en plus de monde qui en a conscience, mais y'a encore deux ou trois ans, ouais, quand on disait, mais vous savez monsieur, ça vient vraiment de l'étranger, mais de l'étranger par bateau, c'est loin, oui, parce que bon c'est facile, maintenant vous allez en Chine en avion, c'est dix heures... Tandis que là en bateau, y'a la douane, y'a... »

*Isabelle, Manager Textile, Euroville*

Cette prise de conscience progressive semble s'accompagner d'une forme de fatalisme face à la mondialisation. Par exemple, nous avons déjà entendu Julien, le propriétaire du SuperDistri, qui, à propos du cours du Lait, ne se considérait pas “acteurs de la PAC et encore moins de l'économie mondiale” (Julien, Propriétaire, SuperDistri). Les acteurs se sentent impuissants face à ce mouvement qui les dépasse. Marc, manager du rayon haute technologie dans le magasin de

---

1 Nous retrouvons ainsi une conscience quasi-exclusive de l'internationalisation-amont (Lehman, 2004) chez les salariés de la grande distribution. Nous verrons un peu plus bas que seuls les syndicalistes rencontrés évoquent l'internationalisation-aval. L'internationalisation parallèle, quant à elle, n'est pas du tout mobilisée par les entretenus.

Julien se sent otage de la nécessité de s’approvisionner à l’étranger, pour lui, le “problème” est devenu systémique et ce système, incontrôlable.

La Chine est souvent perçue comme le symbole de cette altérité mondialisée qui se révèle angoissante. Le double sentiment de perte de contrôle et de “déclassement” national, qui est en quelque sorte son corollaire<sup>1</sup>, semble être le moteur et la justification de ces angoisses. Jean-Marie pense que la Chine s’améliore mais que, de toute façon, d’autres pays producteurs émergeant sont “pires” :

« Des fois, ça vient de Turquie ou d’autres pays. La Chine n’est plus le pire. Maintenant, il y a pire comme l’Inde. La Chine tout doucement est en train de [s’améliorer] »

Jean-Marie, Manager Cave, Syndicaliste, NorDistri

Derrière ces considérations se retrouvent les interrogations portant sur les conditions de travail des ouvriers producteurs des produits vendus en France. Les syndicalistes des magasins avouent un faible suivi au niveau local mais déclarent que l’organisation syndicale centrale essaye de se mobiliser sur ces questions. Ils font ainsi attention aux engagements officiels de l’entreprise, surtout en lien avec l’étranger, et relèvent les contradictions entre ceux-ci et la réalité.

« Il y a quelques années, ils s’étaient engagés, soi-disant, à ne pas faire travailler les enfants dans des chaînes. Ils avaient fait venir des chaussures de sport qui venaient d’un pays où c’était principalement des enfants qui travaillaient. Ça avait fait du foin dans la presse. C’est pour ça ce que je dis toujours : prendre de grands engagements, oui, mais... »

Jean-Marie, Manager Cave, Syndicaliste, NorDistri

Pourtant, les syndicats se trouvent en difficulté par rapport au périmètre mondial des groupes, mais témoignent d’une vigilance, en construction, sur ces questions. Ils demandent des informations sur les conditions de travail de leurs collègues du groupe à l’étranger, sujet plus en adéquation avec leur périmètre d’action traditionnel : les conditions de travail des salariés propres de l’entreprise. Cependant, ils regrettent les difficultés posées par le périmètre international pour des syndicats encore très nationaux. Michel note cependant qu’il existe des liens entre les pays et que des structures syndicales internationales se constituent petit à petit.

« Ça fait partie du même groupe, NorDistri en Russie, par exemple. On a quelques contacts. Ce n’est pas facile encore une fois... C’est plus ou moins officieux parce que si on prend en Pologne ou en Russie, ce ne sont pas du tout les mêmes syndicats. Déjà, il y a la barrière de la langue. En plus, ce sont des organisations syndicales qui ont déjà fort à faire chacune avec leur pays. »

Michel, service informatique, syndicaliste, centrale d’achat, NorDistri

Après ce rapide panorama des interactions contextualisées constitutives des influences institutionnelles du marché, celui-ci paraît ressenti comme déstabilisateur et générateur d’effets néfastes sur la société et les personnes qui la constituent. L’inconstance des clients, la jungle concurrentielle et l’incontrôlabilité des fournisseurs dans un contexte de marché perçu comme quasiment universel (mondial) et omnipotent tant les formes de régulation traditionnelles (États, syndicats) semblent in-

1 Et que nous pouvons retrouver au travers de tous les débats politiques et médiatiques autour de la nécessité de promotion des produits "made in France" par exemple.



adaptées et impuissantes, concourent à créer une image angoissante des influences du marché sur le travail de distributeur. Face à ces forces déstabilisatrices, la solidité de l'entreprise est considérée comme une protection par ses salariés.

### V.3/ Le métier de distributeur

La seconde influence institutionnelle sur laquelle nous allons nous attarder est celle de la distribution envisagée comme un ensemble de références techniques sur la définition du métier et de la façon de le réaliser au mieux. À l’instar de l’influence exercée par les références au marché, celle-ci relève d’éléments d’ordre matériel tout autant que symbolique et contribue à structurer l’expérience des salariés du distributeur en s’érigeant en modèle de bonne pratique, en référent, en “devoir être”. Elle participe ainsi de la définition du paradigme professionnel des distributeurs et constitue à ce titre un contexte tout à la fois influencé et influant pour l’émergence du paradigme social de la responsabilité.

En premier lieu, nous pouvons remarquer l’existence d’une tension entre les deux termes de commerce et de distribution. Cette tension semble constitutive de l’expérience du travail de distributeur en ce qu’elle définit un référentiel multidimensionnel de son activité. Ce dernier joue un rôle quotidien pour les salariés de la grande distribution en permettant de guider puis d’évaluer leurs actes. C’est en ce sens que l’on pourra parler de paradigme professionnel de la distribution, cette alliance d’actes et de symboles, étroitement imbriqués, qui concourent à définir l’image idéale du travail de distributeur.

L’analyse des discours recueillis auprès des opérateurs et managers de la grande distribution permet à la fois de lier la définition la plus répandue de l’activité du secteur aux différentes représentations, moins théorisées, des travailleurs quotidiens. En effet, selon le *Dictionnaire de l’Académie française*<sup>1</sup>, « *La distribution* [est] le secteur économique englobant toutes les activités qui concourent à la commercialisation d’un produit et servant de relais entre la production et la consommation. ». Nous retrouvons ici les éléments de la définition présentée au chapitre III. Pour autant, sa confrontation au vécu des acteurs de terrain montre clairement la tension que ceux-ci entretiennent entre la référence à la distribution et celle au commerce : comme nous le verrons, cette dernière référence pourra davantage être considérée comme une relative à une facette de leur métier – une facette beaucoup plus valorisée, car sûrement plus valorisante. Cette distinction, pour artificielle qu’elle puisse paraître, repose sur la définition plus restrictive du commerce qui, toujours selon le *Dictionnaire de l’Académie française* est une « *Activité qui consiste à acheter et à vendre des marchandises, des denrées, des valeurs, des services, etc., en vue de réaliser un profit* ». Cette défini-

---

1 9<sup>e</sup> édition (1992-...) consulté sur le site du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : <http://www.cnrtl.fr/definition/academie9/commerce> et <http://www.cnrtl.fr/definition/academie9/distribution>

tion, moins impersonnelle que la première, tend à valoriser le côté négoce du commerce tout en occultant la dimension logistique (transport, organisation du lieu de vente...) de celui-ci. Comme nous l'avons vu, la grande distribution française est née au cœur de cette tension : le premier "Centre Distributeur", ouvert par Leclerc, se démarquait ainsi, dans son appellation, des commerçants plus traditionnels. Cette distinction cherchait à iconiser le recentrage du magasin sur les opérations les plus utiles et l'abandon des activités de mise en scène de la vente, plus onéreuses.

Les références à la définition du métier de distributeur selon les répondants peuvent se lire selon deux axes constitutifs de leur activité telle qu'elle vient d'être définie :

### V.3.1/ Acheter

Première composante mise en valeur selon deux principes : acheter des produits qui se vendent, et deuxième critère complémentaire, de bonne qualité.

#### V.3.1.1/ Acheter ce qui se vend

Yannick résume bien ce point fondamental de la distribution :

« J'avais un patron qui disait : "on peut faire le plus beau produit du monde, si ce produit nous ne le vendons pas, nous n'aurons pas accompli notre mission". »

*Yannick, Responsable qualité centrale d'achat, LeaderCo*

L'achat et la vente sont ainsi irrémédiablement unis dans un équilibre vital pour le distributeur. Julien précise davantage cette idée en revenant sur l'un des concepts originaux de la construction du secteur : proposer "tout sous le même toit".

« C'est de proposer ce qui se vend, ce qui sort sur le marché donc on doit avoir les produits nouveaux, on doit favoriser notre MDD bien sûr, mais ne pas avoir que ça parce que les gens s'en lasseraient. [...] Du coup, le principe que l'on essaie de respecter le mieux possible, c'est de tout proposer sous le même toit et il en faut pour tout le monde. C'est important. »

*Julien, Propriétaire, SuperDistri*

Acheter ce qui se vend relève donc également, dans la grande distribution, d'un travail de segmentation des gammes pour combler les attentes diverses des clients.

#### V.3.1.2/ Acheter des produits de bonne qualité

Deuxième critère crucial concernant la dimension achat, la qualité des produits et leur sécurité sanitaire semblent incontournables au quotidien. Tout d'abord, le secteur est très contrôlé sur ces questions :

« Nous, nous avons des contrôles tous les mois. La grande distribution, c'est un truc auquel on peut faire confiance. »

*Bruno, Manager Électroménager, NorDistri*

Stéphane, manager Fruits et légumes à SuperDistri, considère de plus cela comme un véritable devoir du commerçant. Il ne veut pas arnaquer son client, et doit, pour cela, garantir une qualité sanitaire irréprochable. Bénédicte, responsable du rayon poissonnerie du même point de vente, estime que cela relève de la responsabilité du commerçant tandis que Carine, également manager de la poissonnerie, mais à NorDistri, abonde leurs propos en évoquant la nécessaire traçabilité des produits.

*« Maintenant, on achète ce que l'on nous propose et c'est tout le contrôle derrière : le contrôle de taille, la traçabilité, que cela exige. [...] C'est juste qu'il faut avoir un regard différent quand on met le poisson à l'étal. C'est un contrôle de taille journalier, mais une fois qu'on a le regard, on sait déjà où il faut regarder. »*

*Carine, Manager Poissonnerie, NorDistri*

Ces rayons, en partie concernés par l'approvisionnement direct ou par filières spécialisées, autorisent et nécessitent un contrôle strict, au sein même du magasin, de la qualité et des conditions sanitaires des produits. Les achats représentent malgré tout, comme le précise Bénédicte, une dimension difficile à appréhender, vue du magasin, du fait de l'importante centralisation qui en est faite au niveau des groupes :

*« En même temps, on dépend d'une centrale d'achat. Alors, ce n'est pas nous qui achetons vraiment. On a plutôt du recul par rapport à tout ça. »*

*Bénédicte, Manager Poissonnerie, SuperDistri*

### V.3.2/ Vendre

Véritable "raison d'être" de la distribution, la vente repose sur des critères importants, qui décideront de sa réussite. André expose clairement ceux-ci dans l'extrait suivant :

*« Nous, notre métier, c'est de proposer aux clients les produits dont ils ont envie et le meilleur produit, le moins cher. Ensuite, on essaie d'être intégré dans notre paysage et d'être intelligent. »*

*André, Directeur, NorDistri*

#### V.3.2.1/ Vendre ce que les gens veulent et des nouveautés

C'est ce qu'il est souvent convenu d'appeler l'orientation client : le premier travail du distributeur est de prendre en compte les attentes des clients et d'essayer de les satisfaire. Cela se répercute comme une injonction importante au quotidien pour les managers, "C'est vraiment aujourd'hui, le but de notre journée, comme on disait tout à l'heure, c'est que le client soit satisfait" (Isabelle, Manager Textile, Euroville). Cette orientation se traduit de différente manière selon les magasins, les enseignes ou les modes de management. Bruno nous relate ainsi la possibilité, laissée au NorDistri, de tester de nouvelles approches commerciales à la condition *sine qua non* que celles-ci aillent "dans le sens du client", du commerce.

« On a le droit d'essayer. On ne vous reprochera jamais d'avoir essayé un truc à partir du moment où ça va dans le sens du client, du commerce évidemment, et on ne vous reprochera pas de l'avoir "lou-pé". »

*Bruno, Manager Électroménager, NorDistri*

D'un autre côté, répondre aux attentes du client oblige parfois les personnes rencontrées à agir à l'encontre de leurs propres désirs. Bénédicte ne peut ainsi sélectionner les poissons qu'elle vend selon ses propres convictions, elle se doit avant tout de proposer ce que ses clients attendent. C'est le difficile équilibre à trouver concernant l'offre que peut construire le distributeur. S'agit-il de suivre la consommation ou de la provoquer ? Pour Yannick, responsable qualité de la centrale d'achat de LeaderCo, le distributeur se doit d'accompagner les évolutions des consommateurs.

« Voilà, je pense, en fait que c'est le meilleur terme "accompagner" que suivre, l'idée c'est pas nécessairement de le suivre, c'est aussi quelque part de le provoquer, il y a un juste milieu qui veut qu'on réponde d'une part à une attente et qu'on essaye d'accompagner cette attente. »

*Yannick, Responsable qualité centrale d'achat, LeaderCo*

Ainsi, certains pensent qu'il faut éduquer le client et que cela fait partie intégrante du rôle du distributeur. Didier, à l'autre extrémité, comme nous l'avons déjà vu, considère que le distributeur ne peut influencer sur le choix du consommateur en l'éduquant. Sa seule influence à ce niveau vient de son arme principale, le prix.

#### V.3.2.2/ Vendre à bon prix

Le prix des produits commercialisés reste aujourd'hui le fondement principal de la spécificité commerciale de la grande distribution. Yannick insiste ainsi sur la prise en compte du prix comme atout inséparable de l'activité du distributeur qui est avant tout un *discounter* : c'est une force dans le secteur, et probablement, au vu de son histoire (cf. chapitre III), sa principale arme dans le jeu concurrentiel.

#### V.3.2.3/ Vendre dans un contexte pratique, agréable et sécurisé

L'attention portée au contexte de vente, c'est-à-dire au magasin dans son ensemble, reste très importante pour la plupart des personnes rencontrées :

« Après c'est tous les aspects, normaux du commerce : l'accueil, la propreté... des choses comme ça. »

*David, directeur adjoint, CityCo*

Isabelle distingue trois catégories d'actions : le magasinage ("le plein des rayons, la propreté des rayons..."), le merchandising (ou merchandising) qui propose une offre construite de marchandises mise en valeur de manière réfléchie, "choix, promotions, le fait que le produit soit toujours étiqueté, mis en valeur" et, ce qu'elle appelle "le côté commerçant", qui regroupe l'ensemble du relationnel client. Bruno, dans une citation précédente, détaille plus avant ce dernier point en expliquant ce qu'est l'engagement pris par le groupe NorDistri au service des clients : permettre aux

clients de faire leurs courses simplement et rapidement dans un environnement sécurisé, tout en proposant une offre novatrice et conforme à leurs attentes. Pour André, les relations interpersonnelles subjectives nouées dans le contact commerçant permettent de garantir les résultats d'un lieu de vente qui, à ce titre, devient un véritable lieu de vie.

« *Maintenant, l'hypermarché est devenu un commerce avec des habitués, des gens qui viennent le matin, le soir, qui passent toujours à telle caisse. C'est devenu un lieu de vie.* »

*André, Directeur, NorDistri*

Or, comment les distributeurs, qui sont aujourd'hui des multinationales aux dimensions très importantes, peuvent-ils garantir cette dimension commerçante ? Céline nous raconte comment NorDistri manifeste sa fibre commerçante et comment l'entreprise veille à ce que cette culture se perpétue :

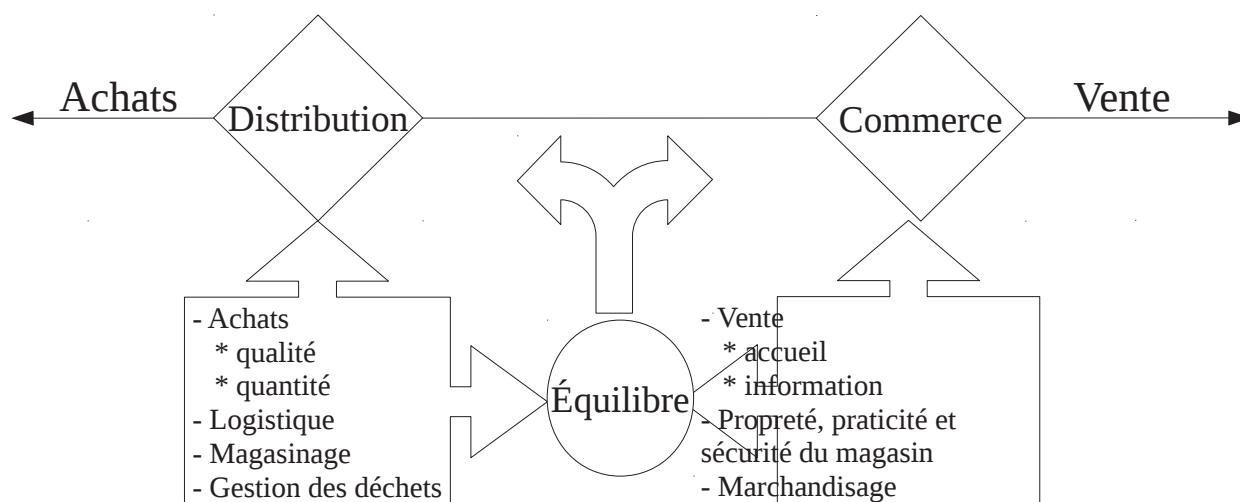
« *On est dans une boîte de commerçants au départ. Du coup, la direction opérationnelle représente une grosse partie de la direction générale et celle-ci s'adresse très souvent, au moins à ses cadres, même à ses employés, via des vidéos.[...] Ils proposent [un programme] qui impose d'être 18 mois chef de rayon avant de rentrer sur des fonctions complètement différentes que sont la finance et autre. De toute façon, pour travailler chez NorDistri, il faut savoir ce qui se passe dans le cœur de métier de NorDistri qui est le rayon, le commerce. [...] L'idée, c'est de se dire : le terrain c'est mieux que les autres. Il faut que les autres puissent aller sur le terrain pour apprendre le vrai métier de NorDistri.* »

*Céline, Manager Épicerie salée, NorDistri*

Cet extrait nous permet de comprendre comment la référence à un idéal du métier de distributeur est prise en compte dans le contexte organisationnel. Celle-ci contribue à structurer le paradigme professionnel de la distribution (PP) et, de ce fait, le fonctionnement de l'entreprise. Ce type de procédure est ainsi organisé dans le but de garantir la perpétuation et l'épaississement de la consistance sociale de cet idéal, le rendant plus important, plus résistant, selon la logique Martuccellienne, dans le quotidien de travail des salariés de l'entreprise.

La figure V.4 présente une version schématique des représentations de la définition idéale du métier de distributeur : centrée autour de l'équilibre nécessaire entre ce qui relève d'une vision orientée distribution, que nous pourrions résumer, caricaturalement, à l'organisation du *back-office*, et une conception axée commerce, dédiée à l'organisation du *front-office*, l'expérience du travail dans la distribution prend vie dans cette tension perpétuelle.

Figure V.4 : Les représentations du métier de la distribution



Si la grande distribution a connu le succès grâce à son modèle centré prioritairement sur les achats, son évolution historique (cf. chapitre III et notre analyse de la roue de la distribution de Mc Nair notamment) l'a amenée à réintégrer de plus en plus de fonctions commerciales à valeur ajoutée. Les expériences de refondation du concept de l'hypermarché menées par de nombreux distributeurs ces dernières années manifestent ainsi une tentative de rééquilibrage du modèle autour des questions d'image prix<sup>1</sup>, d'efficacité de la chaîne logistique et de réenchantement du lieu de vente pour le client. Alors que le secteur connaît une croissance ralentie qui vient menacer jusqu'à son existence, nous assistons aujourd'hui à une redéfinition même de cet équilibre et, par conséquent, à une évolution considérée comme nécessaire du paradigme professionnel de la distribution. Dans le cadre de notre question de recherche, il sera particulièrement intéressant de voir si le paradigme social de la responsabilité constitue, aux yeux des salariés, une voie de renouvellement du précédent et s'il est intégré en tout ou en partie aux mutations paradigmatiques de la distribution.

1 L'image prix peut se définir comme "une représentation globale du niveau relatif des prix du point de vente" (Coutelle, Labbe-Pinlon, 1999, p.4).

## V.4/ Le travail et ses valeurs

La section I de ce chapitre, relative aux critiques, en écho de l'étude menée au chapitre III, a permis de formuler l'hypothèse de l'existence d'un troisième ensemble d'influences institutionnelles à l'œuvre dans le quotidien professionnel des salariés de la grande distribution : le travail et ses valeurs. Il s'agit de regarder comment le travail, en tant qu'acte de valeur tout autant qu'en tant que valeur de l'acte, structure la société et les rapports de l'individu à l'activité. Par conséquent, il est légitime de se questionner pour savoir si cela participe bien de la construction du paradigme professionnel et si, à partir du moment où les situations sont différentes, il existe bien des dimensions paradigmatiques partagées de l'organisation ou du travail. Nous chercherons ainsi à repérer les dimensions a-contextuelles des références au travail qui seront considérées comme les symptômes, les expressions d'influences institutionnelles traversant les contextes, une approche commune de la relation de l'homme à son activité<sup>1</sup>.

Le travail, au cours des entretiens, est apparu comme une valeur partagée, quel que soit le groupe de distribution auquel appartiennent les répondants, et cela selon différents axes :

### *V.4.1/ Le travail est perçu comme un impératif dans nos sociétés.*

C'est encore, malgré tout, l'expression de ce que Friedmann et Naville constataient au début des années 60 : « le travail est un commun dénominateur et une condition de toute vie humaine en société » (cité par Méda, 2010, p.83). Sa consistance particulière en fait, encore et toujours, une expérience sociale, sûrement moins exclusive, mais toujours centrale de nos sociétés. Pour les répondants, plusieurs raisons expliquent cette centralité sociale :

#### V.4.1.1/ Le travail est une nécessité vitale

Cela apparaît entre les lignes, en creux des discours, au travers des témoignages sur la difficulté de boucler les fins de mois pour les employés les moins qualifiés, ceux qui sont parfois appelés les travailleurs pauvres. Babeth relate la situation de ces collègues qui ne peuvent user de leur droit de grève par manque de moyens de subsistance "*Leur budget ne leur permet pas de perdre*

1 De très nombreuses d'études abordent cette question. Nous la reprenons ici dans un double objectif : repérer au sein de notre échantillon la récurrence et l'effectivité de ces débats, et leurs reconsidérations au travers de notre grille de lecture paradigmatique de la réalité. Sur ce sujet, voir le chapitre III ainsi que, par exemple : Méda (1995), Gorz (1988), Viard (2002)...



*même 50€ sur un mois*” (Babeth, syndicaliste, LeaderCo). Ce qui constitue une véritable restriction des droits pour ces employés, il leur est vital de travailler, et ce, quelles qu’en soient les conditions. À un autre niveau, Grégory, manager du rayon jardinage à NorDistri, parle de la sécurité issue de l’emploi qui lui a fait choisir le travail dans la grande distribution par rapport au statut d’indépendant : être indépendant, c’est prendre des risques pour son travail, mais, derrière cela, pour sa vie et la survie de sa famille.

#### V.4.1.2/ Le travail est vecteur de progression sociale

Le travail est perçu comme le principal et le plus légitime facteur d’ascension sociale dans nos sociétés. Nicolas, directeur en location-gérance du CityCo, magasin de proximité du groupe LeaderCo, témoigne de son intérêt à long terme pour ce statut : épargner pour devenir propriétaire de magasin. Car, être propriétaire, c’est gagner en indépendance et en autonomie, mais c’est surtout continuer de gravir les échelons de l’échelle sociale, c’est garantir une sécurité patrimoniale supplémentaire. D’un autre point de vue, Carine juge que NorDistri est une bonne société parce qu’elle propose, parmi d’autres avantages, des “*opportunités d’évolution*” importantes.

#### V.4.1.3/ Le travail comme facteur d’intégration dans un collectif

Le dernier point se cristallise dans l’importance du collectif pour l’individu. Le travail est perçu comme important parce qu’il permet d’obtenir une reconnaissance sociale notamment par les collègues qui deviennent des pairs. Didier insiste par exemple sur la nécessité de développer la confiance dans le groupe de travail pour réussir à constituer un véritable collectif :

« *On vit ensemble pendant 8 ou 9 heures par jour, si c’est pour se tirer dans les pattes et se regarder en chiens de faïence toute une journée, c’est invivable. »*

*Didier, Directeur, SuperDistri*

Autre illustration de cet intérêt du collectif du travail, Julie raconte, à plusieurs reprises, pourquoi elle apprécie l’ambiance de travail de son magasin et comment celle-ci contribue à son sentiment de bien-être professionnel.

« *Le vendredi midi, on déjeune pendant la pause. On ferme les portes pour ne pas que les clients entendent. Ça reste hyper familial avec une ambiance... L’avantage de SuperDistri, si on veut s’arrêter 5 min avec un client ou à discuter, on sait qu’il faut que le travail soit fait. Il n’y a pas quelqu’un derrière. [...] Je pense que c’est ce qui fait la bonne ambiance du personnel. Il y en a qui arrivent avec la boule au ventre, sûrement, mais au SuperDistri [ici] on n’est pas les pires. »*

*Julie, Manager Bazar, SuperDistri*

#### V.4.2/ La dimension ontologique du travail

En second lieu, le travail se justifie par son existence en tant que telle. Selon cette optique, le travail ne nécessite pas de justification particulière, il s’auto-légitime et s’incarne durablement

comme une valeur constituante de la vie en modernité. Cette valeur se doit d'être partagée entre tous, car elle semble évidente. Elle se remarque au travers de plusieurs éléments récurrents des discours entendus lors des entretiens :

#### V.4.2.1/ L'importance du travail bien fait

Support de cette vision ou émanation quotidienne, ce souci du travail bien fait semble constituer une dimension importante de l'expérience de travail. Leila, qui endosse un rôle ambivalent de responsable du CityCo sans reconnaissance statutaire, l'exprime ainsi :

*« Il dit : “je te paye pas, je le sais !” Il le sait ! Mais moi je répète pas, moi, je suis pas comme ça. Je fais voir mon travail, que je suis dégourdie, que je travaille bien, que j'ai plus de responsabilités et... moi je pense que c'est pas à moi d'y aller le dire. »*

*Leila, ELS, Responsable, CityCo*

C'est l'essence du langage d'acte, cette expression sensée traduire la volonté de parler par les actes. Si Leila ne va pas réclamer de reconnaissance supplémentaire à son patron, c'est qu'elle attend qu'il constate l'ampleur de son don (au sens premier) au travail. Ainsi, le travail “bien fait” est la marque de son engagement presque monacal, tant il n'exige, pour l'instant, pas de contrepartie. Cependant, ce type d'engagement et ce bon travail semblent être des conditions d'exercice pour la hiérarchie qui a le pouvoir de sanctionner l'individu sur ce critère. Babeth illustre l'utilisation de ce critère de jugement par la hiérarchie. Son magasin, suite à la fusion du groupe dont il dépendait avec LeaderCo, semble ainsi avoir été jugé sur cette dimension, jugement qu'elle perçoit comme illégitime :

*« Maintenant que l'on est passé LeaderCo, on a eu de la chance parce que nous sommes restés pendant un an ½ avec l'ancien directeur. En revanche, on s'est rendu compte que pour LeaderCo nous ne savions pas travailler. [...] Nous, on était vraiment les “cons” de service. On n'avait jamais su travailler. On n'avait jamais su faire du commerce. »*

*Babeth, syndicaliste, LeaderCo*

Concrètement il s'agit au quotidien d'équilibrer cette volonté de bien faire son travail et les attentes de la hiérarchie. C'est presque un accord entre l'individu qui s'engage pour son travail et sa hiérarchie qui attend qu'il s'engage. Bruno formule l'évidence qui en découle par la simple expression “on a un taf à faire. On a des résultats à obtenir et c'est à nous de faire en sorte d'y arriver” (Bruno, Manager Électroménager, NorDistri). Julie témoigne également de cet échange entre l'individu et sa hiérarchie, cet équilibre entre le “laisser-faire” et l'évaluation.

*« Ils sont assez intelligents aussi pour “laisser-faire” à certaines mesures parce que si les gens sont stressés à un moment donné ce n'est pas mieux non plus. Après, c'est donnant/donnant. Mes filles le savent très bien. Si elles vont passer 10 min à discuter avec 1 ou 2 clients, soit il faut que le boulot soit fait, soit à la fin elles resteront 10 min de plus. Si le boulot n'est pas fait, le boulot n'est pas fait. »*

*Julie, Manager Bazar, SuperDistri*

#### V.4.2.2/ Emploi et travail comme valeur primordiale

L'emploi est une évidence qui ne souffre pas la critique. Riad illustre ce champ discursif au plus juste :

« *Demain, ils manifestent pour quoi ? Pour l'ouverture en 7/7, mais en même temps, ils manifestent parce qu'ils ont du travail ! [rires] On crée de l'emploi, vous voyez. »*

*Riad, Directeur, LeaderMarché*

Il faut cependant noter que, bien qu'existant, ce point de vue est relativement peu partagé. Riad l'exprime de sa position de directeur du LeaderMarché mobilisant ainsi une rhétorique plus proche d'un registre discursif entrepreneurial. Nous le retrouvons également, en partie, dans les réponses, déjà citées, de Damien, artisan boucher, responsable du rayon boucherie de SuperDistri. C'est la valeur travail spécifique de l'artisanat où le résultat dépend en grande partie de la quantité d'efforts dispensés par ces indépendants, seuls forgerons de leur réussite.

#### V.4.2.3/ Le travail est un rapport de subordination

Le travail est, dans nos sociétés modernes, principalement régulé par le contrat qui en porte le nom sous forme d'un échange de droits. Une dimension cardinale de celui-ci est le rapport de subordination très bien illustré par Riad qui déclare :

« *J'suis employé, mon boulot, c'est d'encadrer, et de ramener des résultats. »*

*Riad, Directeur, LeaderMarché*

Pour lui, le statut de salarié revient ainsi à gérer les intérêts du groupe qui l'emploie. Cependant, cela ne doit pas se faire à n'importe quel prix selon Damien : l'employeur doit avoir l'intelligence d'attendre des résultats atteignables par ses salariés, qui, en échange, se doivent de les atteindre.

« *Forcément, si on nous demande demain 10 % de progression pour l'année prochaine, ce n'est pas réalisable donc ce n'est même pas la peine de se battre avec des gens comme ça. C'est même la direction qui n'est pas intelligente. Il faut donner des objectifs intelligents, raisonnables et quand on n'y arrive pas, le rôle de la direction est de nous aider. »*

*Damien, Manager Boucherie, SuperDistri*

Parfois, comme l'évoque l'ensemble des syndicalistes rencontrés, quel que soit le groupe<sup>1</sup>, cette subordination relève davantage d'un rapport de domination voire d'exploitation où le salarié ne peut exprimer la moindre critique concernant ses employeurs.

« *Vous savez ce que l'on dit chez nous : "quand tu viens travailler, tu te déshabilles au vestiaire et tu y laisses aussi ton cerveau. On n'a besoin que de tes bras. Ta tête, il ne faut surtout pas la prendre. Ça risque de poser des problèmes". »*

*Babeth, syndicaliste, LeaderCo*

À ce titre, et nous y reviendrons ultérieurement, NorDistri semble relativement différenciée : Jean-Marie relève cette même tendance de la hiérarchie à ne pas supporter la critique émise par ses salariés mais, dans le même temps, il témoigne d'un attachement et d'une forme d'allégeance à son entreprise que nous n'avons pas constaté ailleurs.

1 Aucun syndicaliste de SuperDistri n'a pu être interviewé. Le magasin étudié ne comportait aucune présence syndicale.

« Je ne vais pas casser NorDistri. C'est une entreprise dans laquelle je travaille. Je suis content d'y travailler par rapport à ce qui se passe à l'extérieur. Maintenant, il y a des choses qui ne me plaisent pas. On essaie de les changer, on se bat pour tout : pour la formation, pour l'emploi, pour l'évolution. »

Jean-Marie, Manager Cave, Syndicaliste, NorDistri

#### V.4.3/ Le travail comme réalisation de soi

Enfin, dernière dimension fréquemment rencontrée des représentations du travail, celui-ci peut être considéré comme une voie d'expression et de réalisation de soi, aspiration moderne entre toutes. Carine considère ainsi le travail comme un plaisir.

« C'est vrai que l'on travaille énormément, mais parce que nous sommes passionnés par notre métier. Cette passion nous est communiquée par les gens qui nous l'enseignent. On a vraiment une bonne formation à la base. On est bien accompagné et derrière on se fait plaisir. »

Carine, Manager Poissonnerie, NorDistri

Dans cet extrait, nous voyons que passion et plaisir sont liés. Ils prennent corps, pour Carine, dans le partage passionné d'une pratique professionnelle et dans la formation. Grégory témoigne également de ce plaisir de travailler, de la jouissance ressentie de vivre des "journées bien remplies".

« Oui. Vous vous levez tous les matins en disant : "je dois aller travailler", pendant 40 ans. Moi, je me lève le matin : "ah, j'ai tout ça à faire. Une journée bien remplie" et je suis content d'y aller. »

Grégory, Manager Jardin, NorDistri

Collectif de travail ou appréciation de la direction, la dimension plaisir semble naître de son inscription sociale et de la reconnaissance de tous les points déjà évoqués (travail bien fait, engagement...) qui en découle.

« C'est la direction, pure et dure, qui me fait rester ici, Didier, Julien. Le reste, moi, je suis là. J'exécute un travail. Je le fais du mieux possible. »

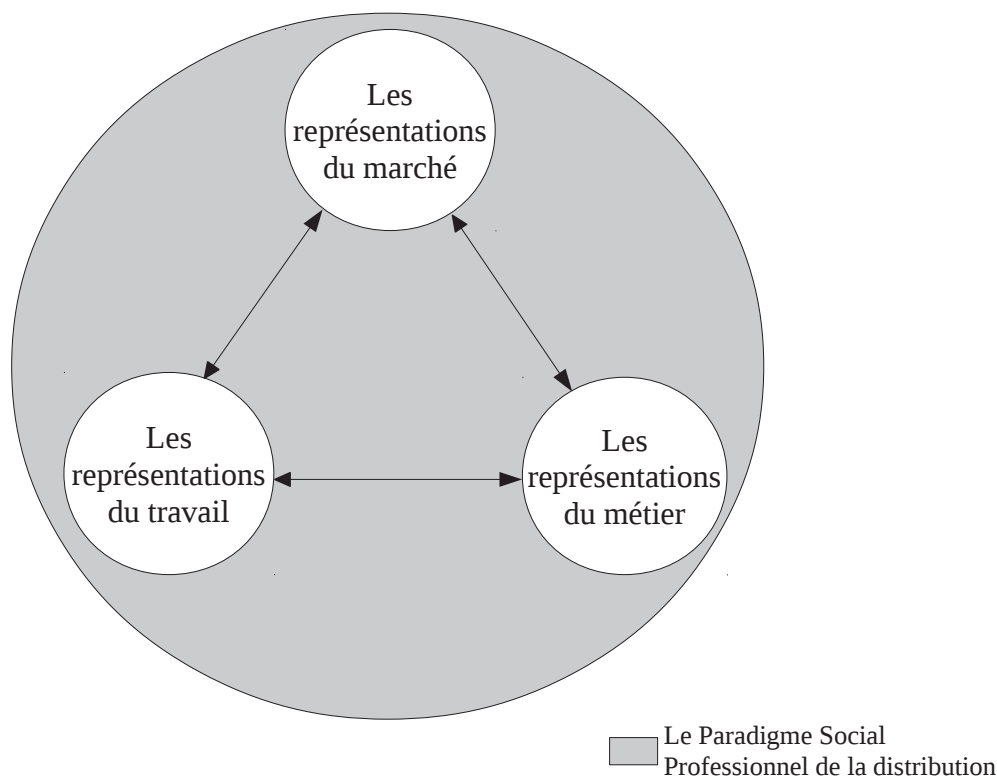
Damien, Manager Boucherie, SuperDistri

Le travail semble ainsi être à la genèse d'un sentiment d'appartenance collective forte, essentiel pour les interviewés, qui est considéré comme un support de l'individu moderne.

Des récurrences concernant les représentations du travail sont donc repérables dans les entretiens réalisés. Elles contribuent à dessiner une dimension paradigmatique de celui-ci qui s'exprime, selon ce que nous avons pu voir au chapitre III, au cœur du paradigme professionnel de la distribution. Celui-ci semble unir l'individu et le groupe dans une société spécifique dont le travail est une des fondations. C'est en ce sens que le travail peut être appréhendé comme une valeur cardinale de nos sociétés : il permet tant de penser que d'agir au cœur d'un ensemble humain. Par conséquent, il vient compléter le paysage des influences institutionnelles constitutives du paradigme professionnel de la grande distribution (figure V.5).

Figure V.5 : Influences institutionnelles constitutives du paradigme professionnel de la Grande

Distribution



Nous venons donc d'étudier les trois dimensions structurant le paradigme professionnel de la distribution et l'expérience du travail qui en découle : les représentations du marché conditionnent la perception des salariés sur la place et le rôle social de leur activité, celles relatives au métier de distributeur définissent un référentiel idéal d'organisation des procédures de travail, et, enfin, celles relatives au travail déterminent leur rapport individuel à l'activité en tant que telle et à la hiérarchie.

## V.5/ Le paradigme social de la responsabilité

Le temps est enfin venu d'aborder le cœur de notre problématique et de ses expressions rencontrées sur le terrain de recherche : le paradigme social de la responsabilité pour les salariés de la grande distribution. Après avoir déterminé les tensions constitutives du paradigme professionnel (PP) de la distribution, nous allons maintenant aborder les perceptions qu'ont les salariés de l'émergence des questions de responsabilité au travers de la thématique du développement durable dans leur quotidien. Notre objectif est d'identifier les expressions du paradigme social de la responsabilité (PSR) pour ensuite, dans le chapitre suivant, repérer les contraintes qu'il subit dans sa mise en tension avec le PP étudié précédemment.

Pour rappel, nous avons pu énoncer, à la fin du chapitre deux, une définition théorique du PSR selon les termes suivants : *le PSR est le paradigme social qui consacre au quotidien l'évolution de l'acception de la notion de responsabilité et la constitue en éthique d'action partagée par tous*. Reprenons les termes cruciaux : paradigme social, car son émergence modifie l'environnement de l'action et sa consistance sociale selon un référentiel propre ; nouvelle acception, car elle préconise l'exercice d'une responsabilité élargie à l'ensemble des impacts de l'action menée par l'acteur, qu'il soit un individu ou une organisation ; nouvelle éthique d'action, dans le sens où l'action, quelle qu'elle soit, sera jugée individuellement et socialement sur ce critère.

Comme nous avons pu le faire pour les points précédents, il s'agit maintenant d'ausculter les déclarations des salariés rencontrés afin d'appréhender la perception pratique des expressions de la nouvelle acception de la notion de responsabilité. Cette analyse portera sur l'existence de cette construction, pour l'instant théorique, qu'est le PSR et sur ses modulations pratiques. Pour cela, la définition donnée par les acteurs du terrain, aux notions de développement durable et de RSE sera étudiée afin d'établir, dans un second temps, un parallèle avec la représentation du PP de distributeur dans le but d'identifier les tensions existant au sein de l'univers paradigmatique de la distribution.

En premier lieu, il faut souligner à nouveau que cette recherche a rapidement été confrontée à un problème d'ordre terminologique : il est apparu que l'expression académique "Responsabilité Sociale des Entreprises" était soit inconnue, soit méconnue des acteurs du terrain et que l'expression "Développement Durable", bien que plus familière, avait subi des déformations importantes comparativement à la définition originelle de 1987, probablement du fait de la forte médiatisation et

de l'utilisation politique qui en avait été faite. Notre première démarche, ici, sera donc de reprendre les différents usages de ces termes par les personnes rencontrées (V.5.1) afin de faire émerger des entretiens réalisés les représentations partagées sur ces questions (V.5.2) pour enfin aboutir à l'élaboration d'une conception aussi pragmatique que possible du Paradigme Social de la Responsabilité (V.5.3).

#### *V.5.1/ Parler RSE ou DD, parler RSE et DD*

Lors des interviews réalisées, nous avons confondu l'usage des expressions Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et Développement Durable (DD). Même si cela est en partie inexact en termes académiques, cela permettait d'appréhender les représentations associées à des concepts encore peu ou mal connus. Comme nous l'avons déjà vu, Maurel rappelle que « schématiquement, la RSE peut être considérée comme une traduction ou une déclinaison du concept de développement durable pour les entreprises » (2009, p.36). Au cours de cette analyse, nous ferons ainsi quasiment indifféremment référence à l'un ou à l'autre pour désigner les mêmes choses ; quasiment, car il faut tout de même noter quelques différences.

Le terme RSE est globalement inconnu des travailleurs de la grande distribution à l'exception des étudiants en stage et des très jeunes diplômés. L'approche proposée par ces derniers n'en reste pas moins approximative et semble assez éloignée de leur travail quotidien :

« Vous savez que j'ai des petites bribes de phrase avec une définition toute faite. J'en ai forcément appris une, mais... »

*Céline, Manager Épicerie salée, NorDistri*

Le deuxième ensemble de personnes connaissant le terme RSE est constitué des membres du siège social de LeaderCo rencontrés. Cependant, la réponse de René, le directeur Qualité et DD du service achat alimentaire de LeaderCo, aux questions sur la RSE est explicite concernant sa méconnaissance du concept. Du fait du l'usage du mot "social" dans l'expression "responsabilité sociale de l'entreprise", il se sent obligé de préciser :

« On n'est pas les mieux placés pour parler du social nous... »

**DC :** oui non, la responsabilité sociale, nous c'est le terme qu'on utilise dans la recherche en sciences de gestion pour appeler ce qui est le développement durable dans une entreprise. [...]

**René :** oui OK. Parce que le mot social dans le développement durable, enfin il y a un gros amalgame entre développement durable, environnement, social et sociétal. Donc c'était pour qu'on soit bien clair concernant le sujet qu'on aborde. »

*René, Directeur Qualité et DD achat alimentaire, LeaderCo*

Cet amalgame qu'il dénonce est principalement la marque de l'éviction du pilier social de sa représentation du concept de DD. René, Yannick et Aurélie<sup>1</sup> n'en sont pas spécialistes et même si quelques items sont ajoutés aux référentiels d'audits, il paraît clair qu'ils ne donnent pas la même

1 Il s'agissait d'un entretien collectif des membres du service "qualité et Développement Durable" de la branche achats du groupe LeaderCo.

importance aux critères sociaux qu'à ceux de qualité ou d'environnement<sup>1</sup> dénotant ainsi une appréhension partielle du concept.

Enfin, une seule autre personne a revendiqué une connaissance du terme RSE : Michel, syndicaliste à la centrale d'achat de NorDistri, distingue RSE et DD sur un critère de sérieux de la démarche. Selon lui, le DD est orienté vers des pratiques communicantes et publicitaires :

« C'est pour ça que quand on dit "responsabilité sociale de l'entreprise", forcément je ne me contente pas simplement des belles publicités sur le développement durable et sur la communication que fait NorDistri à l'extérieur et sur les valeurs qu'affiche NorDistri sur les murs. »

*Michel, service informatique, syndicaliste, centrale d'achat, NorDistri*

Le concept de DD semble également associé à un certain nombre de représentations qui passeront sur notre analyse :

- le concept est plus connu et valorisé que celui de RSE, car il s'agit d'un sujet plus médiatique, mais il est presque exclusivement orienté sur les questions environnementales et est souvent accompagné d'un soupçon de tentative de manipulation marketing :

« Alors, pour moi, le DD c'est tout et n'importe quoi ! Je vais vous dire ce que j'en pense hein. Très bien sur la démarche. Donc on nous a fait... c'est purement du marketing, bon, je dis pas que je suis opposé, mais vraiment la perception que j'en ai, ç'a été vendu comme du marketing, clairement ça. »

*Riad, Directeur, LeaderMarché*

- Dans tous les cas, le concept est perçu comme quelque chose de vague et très vaste.

« C'est vrai. On met un peu tout ce que l'on veut et chacun a son niveau en se disant : "ça, c'est bien. Ça participe un peu". »

*Julie, Manager Bazar, SuperDistri*

Julie remarque, et nous y reviendrons également, que le concept est d'une certaine manière "malléable" car chacun peut y mettre ce qu'il veut. Alain, face au caractère indéfini du concept, ajoute, plus tranché, que le DD c'est :

« Tout et rien [rires] [...] Ça n'existe pas ! »

*Alain, Manager Fruits et légumes, Euroville*

## V.5.2/ Le PSR et les représentations communes du DD

Les quelques extraits précédents constituent une première approche des représentations des salariés concernant le développement durable. Globalement, nous retrouvons les différents éléments de la définition énoncée dans le rapport Brundtland : « Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland, 1987, p.40). Seulement, cette définition est diluée par les salariés dans des énoncés prenant davantage en compte les soucis quotidiens et les

1 En cas de doute des auditeurs qualité, ceux-ci font appel à un cabinet extérieur spécialisé. Comme nous en avons déjà parlé précédemment, cela relève, pour eux, davantage de la responsabilité du fournisseur lié par un engagement contractuel à respecter la charte édictée par LeaderCo.



intérêts spécifiques liés à leur emploi. Nous pourrions ainsi voir qu'ils témoignent d'une attention toute particulière aux questions de consommation comme voie d'évolution durable.

Concrètement, l'ensemble des réponses obtenues peut se résumer de la manière suivante : *le Développement Durable est un processus liant les efforts écologiques, les intérêts économiques et le mouvement de la société. Il nécessite un changement des modes de consommation, dans le but de préserver l'avenir de la planète, les générations futures et une meilleure qualité de vie.*

Reprenons, un à un, les différents éléments de cette représentation commune du DD :

#### V.5.2.1/ Le DD est un processus

Pour l'ensemble des salariés rencontrés connaissant le DD, son application dans leur entreprise relève avant tout d'un processus, d'une démarche en cours de déploiement et en constante amélioration. Riad et Dorian parlent par exemple de "prémises", tandis que Yannick tient les propos suivants :

« Bah c'est une démarche qui va dans le sens de l'histoire... Donc de toutes les façons elle ne peut qu'évoluer et évoluer positivement, je crois que c'est ce que vous disait René tout à l'heure avec son image du film et de la photographie, c'est pas une photographie, c'est un film, le tout c'est de savoir à quelle vitesse le film se déroule. »

*Yannick, Responsable qualité centrale d'achat, LeaderCo*

D'un autre point de vue, Jean-Marie, syndicaliste à NorDistri, considère également que le DD relève d'un processus en marche : il trouve que le groupe prend des positions intéressantes, qu'il fait des choix, mais que c'est un processus lent. Selon lui, nous en sommes encore, au moment de l'interview, à la phase de prise de conscience, le groupe se contentant encore bien souvent de faire le minimum légal "mais tout doucement, on sent que ça fait son chemin" (Jean-Marie, Manager Cave, Syndicaliste, NorDistri).

#### V.5.2.2/ Le DD est l'alliance de l'écologie, de l'économie et d'un mouvement social

Le deuxième élément est bien résumé dans l'extrait suivant de l'entretien réalisé avec Julien, le propriétaire du SuperDistri étudié. Deux des trois dimensions de la RSE s'y retrouvent : responsabilité écologique et responsabilité économique, le troisième pôle, la responsabilité sociale en propre, restant absent comme nous aurons l'occasion de l'étudier plus loin. Julien insiste cependant sur ce qu'il appelle un "mouvement de société" qui, selon notre approche, est l'expression de sa perception de l'émergence du paradigme social de la responsabilité.

« Les chefs d'entreprise SuperDistri ne sont pas écologiques par fibre, mais quand on met une notion économique dedans et en même temps un mouvement de société, on n'a pas le choix. »

*Julien, Propriétaire, SuperDistri*

Chacune de ces dimensions du DD peut se retrouver dans les multiples entretiens réalisés :

##### *a/ La dimension écologique*

Elle s’incarne principalement dans le souci de préservation de l’environnement que l’on retrouve sous divers items. L’attention aux générations futures est la justification de cette dimension écologique de l’action des salariés. Les répondants l’ont ainsi exprimé par leur volonté de “*préserver demain*” (Dorian, Directeur, EuroVille) en mettant en place “*les choses qui vont permettre aux générations futures ou je ne sais pas d’avoir une meilleure qualité de vie*” (Jean-Claude, Manager Réception, Euroville). Cette conscience générationnelle est cruciale dans le concept de développement durable et semble révélatrice d’un changement important lié au paradigme de la responsabilité : celle-ci s’exprime non face à un acteur symbolique traditionnel du type Dieu ou État, mais en rapport avec la conscience que l’individu a d’un acteur symbolique en devenir : les enfants et les générations futures. Cet acteur symbolique se différencie des précédents notamment par son caractère abstrait et sa temporalité : les générations futures seront présentes dans l’avenir et elles jugeront nos actions d’aujourd’hui. Les acteurs symboliques religieux ou étatiques se caractérisaient quant à eux par des organisations plus ou moins légitimes pouvant juger “au présent”. Ainsi les générations futures, en tant qu’acteur symbolique, sont plus éloignées que leurs prédécesseurs, mais également plus proches dans leur filiation : les générations futures sont avant toutes choses nos descendants, enfants et petits-enfants et méritent, à ce titre, davantage de considération.

« *Et moi, en tant que père [rires], je vois plutôt pour les enfants, leur laisser quelque chose qui... quelque chose de durable, voilà, leur laisser une terre la plus propre possible.* »

*Alain, Manager Fruits et légumes, Euroville*

Afin de préserver l’environnement et de garantir une meilleure qualité de vie pour les générations futures, nous devons, comme le dit Didier dans l’extrait suivant, protéger la terre qui est quelque chose de fini, de non extensible.

« *Le développement durable, c’est commencer son passage avec la terre dans un certain état et la rendre au final, à la fin de son passage, avec au moins cet état-là pour que les successeurs puissent continuer et en profiter. C’est ma vision du développement durable.* »

*Didier, Directeur, SuperDistri*

Plusieurs axes concrets sont envisagés pour préserver l’environnement dans cette optique intergénérationnelle :

- *ne pas gaspiller*

« *Pour moi, ça a rapport à l’écologie, aux économies d’énergie, tout ce que l’on peut faire par rapport à l’anti-gaspi. On est dans une société où on gaspille beaucoup trop. Ça commence à s’arranger.* »

*Jacqueline, Manager Ligne de caisse, SuperDistri*

- *garantir la pérennité des ressources*

« *Pour moi, l’intérêt c’est que l’on vende du poisson jusqu’à la fin parce que sinon, si on continue comme on le fait, dans 10 ans il n’y aura plus de poissons.* »

*Carine, Manager Poissonnerie, NorDistri*

- *commercialiser des produits responsables sur l’ensemble de leur cycle de vie*

« Pour moi, c'est d'essayer de trouver des produits qui ne gênent pas trop la nature après, dans leur fabrication et dans leur "destruction". »

*Stéphane, Manager Fruits et Légumes, Frais LS, SuperDistri*

- manifester une attention sanitaire qui dénonce, plus ou moins implicitement, les modes de production et de consommation destructeurs de nos sociétés actuelles.

« S'alimenter à peu près sainement et même produire sainement aussi et ne pas produire à toute vitesse avec n'importe quel... »

*Damien, Manager Boucherie, SuperDistri*

- gérer l'impact de son activité : André grâce à la mise en place de l'ISO 14 001 dans son magasin nous propose une définition du DD plus structurée :

« C'est un ensemble de choses qui ont trait à la façon dont on considère les gens, à la façon dont on considère nos clients et ce qu'on leur donne à manger et puis c'est l'impact que l'on peut avoir dans nos activités propres et c'est l'impact que l'on peut avoir dans la géographie dans laquelle on se trouve. Le développement durable, c'est un peu tout ça pour nous. »

*André, Directeur, NorDistri*

Cette notion d'impact est particulièrement importante : elle a notamment été mise en avant dans la nouvelle stratégie de l'UE pour la RSE pour la période 2011-2014 qui re-définit la RSE comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »<sup>1</sup>.

#### *b/ La dimension économique*

Cette seconde dimension s'incarne principalement dans l'attention portée à l'intérêt économique de ce type de démarche. Dans le cadre de cette définition déclarée du DD, les interviewés considèrent que :

- *le DD, ce n'est pas du caritatif, mais le métier* : argument principalement entendu de la part des directeurs chargés du développement durable interviewés. Monique, directrice DD du groupe LeaderCo, par exemple, distingue fortement ce qui relève de la philanthropie des groupes (mécénat, fondations...) de la RSE qui est l'expression du développement durable au cœur même de leur travail, une responsabilisation de leur business en quelque sorte. Christian<sup>2</sup> développe le même type de réflexion : pour lui, la direction DD doit choisir ses combats qui doivent être liés au métier. Par exemple, il a cité, dans la grande distribution, trois thèmes cruciaux : l'environnement, les hommes et les produits.
- *sans revenir en arrière* : une notion importante également est le fait de ne pas revenir en arrière : le DD n'est pas une théorie de la décroissance, c'est un concept de développe-

1 Commission européenne (2011), *responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Économique et Social Européen et au Comité des Régions, Bruxelles, le 25.10.2011 , p. 7.

2 Christian est le directeur DD de la branche supermarché de NorDistri, que nous avons appelé NorSuper. Comme nous l'avons vu dans la partie méthodologique, son soudain décès nous a empêché de réaliser notre recherche dans cette enseigne.

ment, et la plupart des interviewés en sont conscients. Il s'agit ainsi de rester attentif, mais de *ne pas se priver*,

« *Je ne suis pas du tout dans le credo il faut revenir à un mode de consommation il y a 40 ans pour préserver, je ne pense pas que ce soit la bonne solution. J'espère que ce n'est pas la seule solution. [Rires] »*

*Dorian, Directeur, EuroVille*

et de *conserver une dimension de plaisir, de confort et de prix*. Les arguments “traditionnels” de l'achat restent ainsi importants aux yeux de la majorité des individus rencontrés qui ne sont pas prêts à tout sacrifier pour l'environnement même si nous verrons, plus loin, d'autres avis s'exprimer.

« *Écologie, oui, mais je ne me dis pas quand j'achète : "tiens, je fais un geste pour...". Évidemment, je sais que quand j'achète du produit traditionnel, ça fait moins de trucs que si je l'achète... voilà, mais c'est plus parce que j'ai une envie plutôt... On regarde les coûts aussi puisqu'on est tous avec les cordons de la bourse à la maison et... »*

*Marc, Manager espace techno, SuperDistri*

### *c/ Un mouvement de société*

Troisième dimension, le DD répond, dans la définition donnée par les répondants, à un mouvement de société, à une mutation en profondeur de la manière de faire société. Plusieurs expressions s'y rattachent :

- *une nouvelle “façon d’être” promue par la société* : Il s'agit “d’être attentif”, de “faire gaffe”. C'est avant tout l'expression d'un “savoir-être” responsable :

« *Essayer de faire gaffe. Enfin, pour moi c'est ça... c'est peut-être pas ça du tout hein. Mais heu, dans ma vie privée c'est ça, c'est de faire attention à tout ça. »*

*Nicolas, Gérant, CityCo*

Cela passe avant tout par une prise de conscience des enjeux et des responsabilités associées à ses actions que Jean-Marie rattache clairement, dans l'extrait suivant, à une injonction sociétale :

« *Je pense qu'il y a une prise de conscience. Il ne faut pas se leurrer, c'est un peu dans l'air du temps aussi. C'est méchant de dire ça, ce n'est pas un phénomène de mode, mais ça fait bien de s'afficher en disant : “vous avez vu, moi je... je...”, même si on n'en fait pas beaucoup. »*

*Jean-Marie, Manager Cave, Syndicaliste, NorDistri*

- Ce mouvement de société se remarque également dans l'attention portée aux notions d'éducation à la responsabilité. Pour la plupart des interviewés, ce thème est récurrent et semble constituer la première étape inévitable à une responsabilisation de l'action économique et de la société en général. Il faut ainsi éduquer :
  - *les enfants* qui représentent les générations futures à la fois comme citoyens et comme consommateurs. Dans cette incarnation des générations futures, les enfants prennent également la place d'éducateurs de leurs parents.

« donc voilà, en tant que Papa, on essaye pour les enfants, faire des efforts aussi, et puis les inculquer, leur donner une éducation aussi qui fait qu'ils fassent attention et j'oserais dire c'est plutôt eux qui la donnent aux parents parce qu'ils sont beaucoup plus impliqués que nous encore. »

Alain, Manager Fruits et légumes, Euroville

- les clients : dont le statut est sujet à débats dans les entretiens, comme nous l'avons vu précédemment. Certains managers pensent ainsi qu'il relève du rôle de la grande distribution d'éduquer ses clients à consommer responsable (par exemple Grégory à NorDistri), tandis que d'autres pensent que les magasins n'en ont pas le pouvoir (par exemple Didier directeur du SuperDistri).
- les salariés : Dans tous les cas, il y a un consensus sur l'éducation des salariés qui doivent changer de mentalité pour appliquer au travail les gestes d'économies écologiques qu'ils effectuent chez eux.

« Voilà, c'est tous ces petits gestes-là, seulement faut le rappeler, parce que y'a un... deux comportements : y'a le comportement quand on est chez soi, quand vous sortez de chez vous, vous éteignez la lumière, vous fermez votre porte, eh bien, au boulot, c'est différent. Faut éduquer les gens [rires] parce qu'ils ferment pas la lumière, ils laissent la porte du frigo allumée, y'a une perte d'énergie. »

Riad, Directeur, LeaderMarché

L'éducation des salariés représente également un enjeu d'harmonisation des pratiques pour atteindre un véritable comportement organisationnel responsable.

« Et tout le monde n'a pas forcément ce respect de l'environnement. Il y a un contrôle et un message à faire passer sur le magasin. C'est ce que je vois dans le développement durable. »

Bruno, Manager Électroménager, NorDistri

- Enfin, le DD consiste, comme l'exprime Julie ainsi que plusieurs autres répondants, à mener des actions en bonne intelligence avec leur environnement. Selon elle, le DD relève d'une gestion de l'excès par une approche raisonnée de l'environnement et de l'air du temps :

« Quand on entend développement durable, pour moi, c'est un peu la gestion de l'excès. Se dire qu'il faut essayer de raisonner avec ce que l'on a autour de nous et avec l'"air du temps". »

Julie, Manager Bazar, SuperDistri

Ce mouvement de la société, cet air du temps est parfois accusé de dérives et critiqué pour la forme qu'il prend. Il peut être générateur d'un sentiment de culpabilité qui, selon Riad, représente une limite à la communication sur le DD. Selon lui, le risque est de créer de la lassitude pour l'individu rendu responsable de tout :

« Donc DD, c'est une formidable chose, c'est une prise de conscience, je dirais aujourd'hui, c'est une prise de conscience, seulement, sur cette prise de conscience, on nous fait culpabiliser aussi. [...] Mais personnellement, je trouve qu'on a... qu'on joue un peu trop là-dessus !! [rires] On veut nous faire culpabiliser et ça, j'apprécie pas trop. »

Riad, Directeur, LeaderMarché

Marc souligne également ce risque de créer de la lassitude pour le client. À trop vouloir en faire, la grande distribution risque de mettre en place des campagnes de communication contre-productives.

« Il ne faut pas trop nous en mettre. Je pense que plus on en parle... C'est bien d'en parler, mais il ne faut pas non plus en mettre trop parce qu'au bout d'un moment... D'ailleurs, on entend les réflexions des gens : "pas moi" ou "encore"... Il ne faut pas lasser les gens, je pense. »

Marc, Manager espace techno, SuperDistri

### V.5.2.3/Le DD nécessite de changer la consommation

Enfin, les répondants considèrent que le DD répond aux dérives de nos sociétés capitalistes en cherchant à modifier la consommation comme mode d'être en société. Comme nous l'avons noté dans le chapitre III, notre société est en effet souvent caractérisée de société de consommation, voire de surconsommation, et beaucoup d'interviewés estiment que c'est en agissant sur celle-ci que l'on pourra influencer un fonctionnement vers plus de durabilité. Cette représentation apparaît symptomatique d'une optique professionnelle particulière à la grande distribution : la consommation est à la fois la raison d'être et le déterminant de l'activité du distributeur, il paraît donc logique que les salariés considèrent que ses changements modifieront leur travail.

Ce changement de consommation devient ainsi une question fondamentale pour les salariés rencontrés qui évoquent plusieurs voies d'évolution :

- Contrairement à ceux qui pensent que le DD ne doit pas être un retour en arrière, quelques répondants, minoritaires, considèrent que l'on doit "démoderniser" la consommation. Alain et Isabelle, par exemple, envisagent le DD comme un retour aux modes de consommation antérieurs qu'ils jugent plus respectueux des produits, des producteurs et des saisons.

« **Isabelle** : C'est rééduquer... oui, moi je pense qu'il faut rééduquer le consommateur, mais bon c'est compliqué parce que bon revenir en arrière, ça...

**Alain** : c'est expliquer une saisonnalité...

**Isabelle** : voilà, expliquer une saisonnalité, mais bon, revenir en arrière, c'est difficile quoi ! C'est très très compliqué à gérer, enfin, que ce soit pour nous ou pour tout le monde, hein... »

Alain, Manager Fruits et légumes, et Isabelle, Manager Textile, Euroville

- D'autres avancent, assez paradoxalement compte tenu du *business model* de la grande distribution, qu'il faudrait *consommer moins*.

« DD, heu... consommer moins. Enfin, pour moi, enfin quand je pense à ça, c'est peut-être faire gaffe à ce qu'on consomme moins d'électricité, pas jeter les piles n'importe où enfin par exemple, des petits trucs. »

Nicolas, Gérant, CityCo

- D'une manière plus pragmatique et plus circonscrite au champ d'action de son rayon, la poissonnerie, Carine prône la *privation* de certains produits pour pouvoir, à terme, en consommer plus longtemps :

« C'est facile d'expliquer au client que de se priver pendant quelques années, c'est peut-être permettre de pouvoir en manger après plus rarement, mais de manière... »

Carine, Manager Poissonnerie, NorDistri

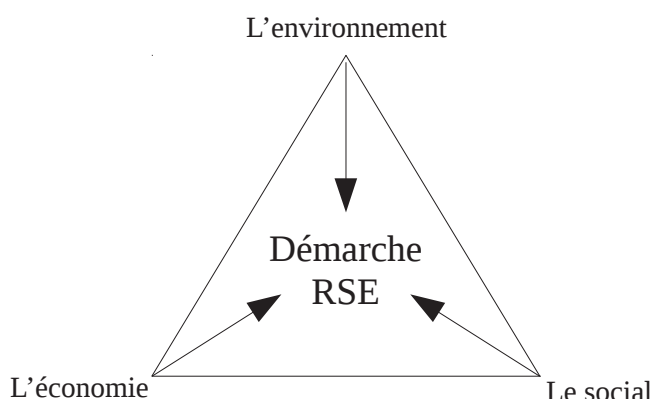
Là encore, des critiques sur la forme de ce changement de consommation ont pu être entendues. Il s'agissait principalement de critiquer l'hégémonie du bio comme symbole d'une consommation DD. Pour beaucoup d'interviewés, il s'agit ainsi de dénoncer le monopole des produits bio et commerce équitable comme symboles de la consommation responsable et la mode Marketing qui les accompagne. Riad pose ainsi la question du contrôle de ce type de labels et de la visibilité que le consommateur peut en avoir<sup>1</sup>.

« Mais je veux dire aujourd'hui, c'est beaucoup de communication, et aujourd'hui on sait pas vraiment où ça va... demain j'achète de la poudre cacaotée à 3,70, parce que je suis fan, hein, commerce équitable, très bien. Derrière, je lis que c'est fait au Congo, très bien. Mais est-ce que j'ai un regard sur ça ? Un peu comme les associations, on donne, mais est-ce qu'on a un regard sur ça ? Heu, ils ont beaucoup joué ça, pour dire heu, voilà, on fait... enfin, on augmente les ventes avec ça, ok. Vous voyez, une mode marketing ! »

Riad, Directeur, LeaderMarché

Pour résumer les apports de cette étude de la définition du DD selon les salariés, nous pouvons conclure que les démarches RSE sont appréhendées par les salariés comme des *processus tridimensionnels* (cf. figure V.6) ayant pour but de changer la société en agissant principalement sur la consommation. Ces trois dimensions, la question environnementale, la condition économique et l'existence d'un mouvement social leur paraissent être la raison d'être de ce type de démarches. Elles sont à l'origine de leur création qui cherche ainsi à répondre, selon les particularités sectorielles, à ces triples exigences traditionnellement identifiées comme les trois piliers du développement durable : l'économie, l'environnement et le social.

Figure V.6 : Les trois dimensions originelles de la démarche RSE



1 En parallèle, il est possible de se référer au texte de Joyau et Robert-Demontrond (2007) sur les ambiguïtés sémantiques du concept de "commerce équitable" : les significations, variables selon les catégories d'acteurs, de l'expression vont, selon les auteurs, jusqu'à présenter le risque d'une perte de confiance pour les consommateurs dans sa "valeur de vérité".

Les éléments communs cités par les interviewés révèlent donc une approche commune consistante de leurs perceptions du développement durable dans leur entreprise. Cette convergence, selon notre approche, témoigne de l'existence d'un paradigme social de la responsabilité (PSR), car elle exprime des récurrences quel que soit le groupe étudié ou le niveau de responsabilité de la personne rencontrée. Cependant, autour de ce noyau commun, nous allons voir, dans le point suivant, que des divergences existent dans l'appréhension de l'application du DD dans l'entreprise qui nous permettront d'affiner notre compréhension du PSR.

### V.5.3/ Le PSR : un environnement conceptuel tridimensionnel pour l'action ?

Ainsi, il est remarquable que la dimension privilégiée dans la définition donnée par les répondants varie en fonction *du rayon* : il est possible d'observer des spécificités concernant le type de rayon et son approvisionnement qui vont déterminer l'abord de la RSE adopté par l'employé. Plusieurs rayons peuvent être clairement distingués :

- *le rayon poissonnerie* : dont la gestion technique des quotas et des normes légales tend à privilégier l'axe environnemental du développement durable au travers de la question de la préservation des ressources halieutiques. L'extrait du discours de Bénédicte, à ce niveau, est significatif :

« Je parle en tant que poissonnerie. Je m'intéresse à ce qui se passe dans la mer aussi. Tout ce qui est quota, tout ce qui est de ne plus pêcher certains poissons, tout ce que font les pêcheurs en mer comme rejeter des choses qu'ils ont pêchées. Ce sont des choses qui ne devraient plus être faites. Maintenant, développement durable au sein du magasin, je ne vois pas trop. On trie nos déchets, c'est certain. À part ça, je ne sais pas trop ce que cela signifie. »

*Bénédicte, Manager Poissonnerie, SuperDistri*

La définition claire des actions à mener concernant ce rayon contribue à sensibiliser ses employés sur les questions de DD mais tend également à restreindre leur approche de celui-ci. Nous avons pu voir dans les extraits des discours de Carine déjà cités qu'il en va de même à NorDistri.

- *Les rayons textile et high-tech* : sont davantage concernés par les questions relatives aux conditions de travail et à la mondialisation de la production. Isabelle et Alain à EuroVille, Hassan à NorDistri et Bruno à SuperDistri ont ainsi montré qu'ils privilégiaient l'axe social et l'axe environnemental (principalement sur les problèmes de transports) dans leur approche du DD.
- *Les rayons fruits et légumes, boucherie et jardinerie* : se rejoignent dans l'insistance sur les caractéristiques de leur approvisionnement qu'ils ont la possibilité de localiser à



proximité du magasin. Ici, l'axe économie locale et l'axe environnemental au travers de la question du CO<sub>2</sub> généré par les transports, sont favorisés.

- *La branche achats du groupe LeaderCo* privilégie une approche spécifique de la dimension environnementale. En effet, les salariés rencontrés sont en demande de disposer de référentiels aussi reconnus sur les démarches RSE que ceux sur les démarches qualité, qui leurs sont plus coutumières, symbolisées par l'ISO 9001 notamment<sup>1</sup>.

« Un exemple, la taxe carbone, aujourd'hui, est-ce qu'il faut oui ou non mettre l'empreinte carbone sur les emballages ? La réponse évidemment au sens du développement durable c'est oui et le plus vite possible, mais qui définit la règle de calcul ? Quelle est l'entité scientifique aujourd'hui qui a publié la méthode qu'il fallait utiliser ? Est-ce que LeaderCo est crédible s'il dit moi je choisis ma méthode ? Non, il n'est pas non plus crédible s'il choisit une méthode qui n'a pas été publiée non plus. »

*René, Directeur Qualité et DD achat alimentaire, LeaderCo*

Au-delà de la certification ISO, ils cherchent donc à s'appuyer sur des démarches indépendantes qui permettent de mobiliser des référentiels légitimes. L'extrait suivant nous montre l'importance de cette légitimité pour construire une communication crédible autour des produits.

« Je prends le cas du commerce équitable aujourd'hui, si nous nous appuyons sur des démarches types... Enfin sur des logos type Max Havelaar, c'est justement parce que on s'appuie sur des démarches indépendantes, certifiées par des tiers indépendants, qui nous permettent d'asseoir une communication sur la base de choses qui sont vérifiées de façon totalement indépendante. »

*Yannick, Responsable qualité centrale d'achat, LeaderCo*

- *La Direction dédiée au DD*, du fait de sa situation au siège du groupe et de son périmètre d'action, privilégie un axe d'action autour de la nécessité de crédibiliser le discours DD de l'entreprise en son sein et vers l'extérieur de celle-ci, comme nous pourrons le voir plus tard, en développant des outils de communication légitimes et reconnus<sup>2</sup>.

À l'issue de cette étude concernant la dimension privilégiée par les acteurs dans leur définition du DD, trois logiques d'actions peuvent être distinguées symbolisant trois optiques différentes des représentations du DD :

- *une logique d'action instrumentale* qui s'incarne en premier lieu dans une recherche d'optimisation et de rationalisation des process et des règles techniques du métier de distributeur : elle concerne principalement le back-office de la distribution comme la logistique, l'écoconstruction et privilégie par exemple la recherche de référentiels, le respect des quotas et la mise en place de procédures de gestion de la tension environnementale (les certifications et labellisations...).

1 Au moment des entretiens, l'ISO 26 000 n'était encore qu'en projet.

2 Voir à ce propos : Baur A., Coëdel D. (2010), La construction sociale d'une démarche RSE dans une entreprise de grande distribution : entre démarche RSE et pression sur les coûts, in *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XVI, n° 38, été, pp. 171-190.

- *une logique marchande*, qui se réfère à une rationalité marchande, cherchant par exemple à développer une offre responsable et à intégrer des critères responsables dans le front-office de la distribution. Elle a trait surtout aux questions d'achats et d'approvisionnement ainsi qu'aux politiques commerciales développées par le groupe.
- enfin, *une logique d'action* que nous pourrions appeler *collective* en ce qu'elle fait appel à une rationalisation de l'organisation et du collectif de travail. Elle cherche à mettre en place des procédures de communication et de négociation sur ces questions afin de rendre l'action de l'entreprise légitime et reconnue. Elle est relative aux conditions de travail, à la gestion de l'image du groupe et plus globalement à tout ce qui peut favoriser l'acceptabilité de l'action de celui-ci.

Il apparaît que ces trois logiques d'actions se rapportent aux dimensions identifiées dans les représentations du paradigme professionnel de la distribution : les représentations du marché, du travail et du métier de distributeur. Elles symbolisent les tensions internes aux démarches RSE dans le secteur comme expression du paradigme social de la responsabilité. Elles restent cependant continuellement soumises à une condition économique omniprésente : la démarche RSE n'est pas perçue comme étant viable hors d'une certaine "efficacité" économique conçue comme une nécessité vitale pour l'entreprise.

Cette approche présente des similitudes importantes avec le raisonnement développé par Billaudot (2008a, 2008b, 2010) lorsqu'il cherche à identifier les valeurs sociales de références permettant de justifier l'existence des institutions de base de la modernité occidentale. En confrontant les apports de la théorie de la transaction de Commons (1934), de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et ceux de la double conception de la justice de MacIntyre (1988), l'auteur distingue trois valeurs sociales de références dans la modernité occidentale : la liberté, l'efficacité technique et le collectif. Chacune de ces valeurs correspond à une idée du bien visé par une forme de coordination efficace et à un mode de règlement des transactions préconisé (cf. tableau V.3). En effet, selon l'auteur, « il ne peut y avoir que trois modes de règlement simples d'une transaction – ces modes purs se combinent le plus souvent étant donné qu'il y a beaucoup d'aspects à régler dans une transaction et qu'il n'y a aucune raison pour que tous soient mis en forme en se référant au même mode polaire et même pour qu'un aspect particulier soit réglé par un seul » (Billaudot, 2010, p.14). Ce point, la combinaison des modes de règlement des transactions, est crucial pour notre propos, nous y reviendrons.

Tableau V.3 : Les trois triades de la modernité « en général » (justification dans l'espace public)<sup>1</sup>

Valeur de référence pour juger du bien-fondé d'une institution (espace public)	Le bien supérieur qui est associé à cette valeur	Mode polaire de règlement d'une transaction justifié en se référant à cette valeur
Liberté	Richesse	Marchandage
Efficacité technique	Puissance (au sens de pouvoir faire)	Direction
Collectif (le « nous »)	Reconnaissance	Planification

Cette combinaison de modes de règlement de transaction dans l'action est ce que l'on retrouve au travers des trois logiques d'actions identifiées en rapport avec l'application des démarches RSE :

- la logique instrumentale se réfère à l'efficacité technique comme valeur de référence. Selon Billaudot, le sens de cette valeur peut se définir comme suit : « Utiliser et exploiter scientifiquement la nature – l'exploiter en mobilisant au mieux les connaissances scientifiques et techniques » (2008b, p.167). Elle vise la puissance au sens de pouvoir faire et privilégie la direction d'une des parties sur la transaction.
- La logique marchande se rapporte à la liberté qui permet d'« exprimer et pouvoir satisfaire ses désirs dans le cadre d'une libre compétition entre individus égaux » (p.167). Le marchandage est le mode de transactions privilégié pour atteindre la richesse conçue comme bien supérieur.
- La logique collective se rapporte au “nous” comme valeur de référence, définie comme un “nous” citoyen identitaire (Billaudot, 2008b, p. 166). L'action relative à la logique collective vise ainsi l'acquisition de la reconnaissance des pairs et privilégie, selon Billaudot, la planification<sup>2</sup> comme mode de règlement des transactions.

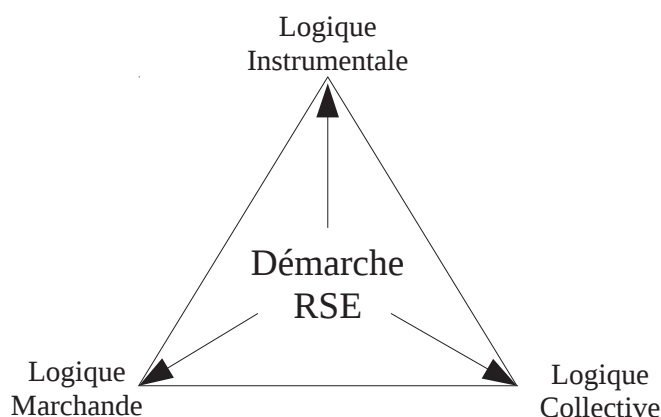
À partir de l'étude des différences existant entre les représentations du DD selon les rayons, il est donc possible d'avancer que les démarches RSE se déploient selon trois logiques (cf. figure V.7), souvent combinées dans l'action, se rapportant chacune à l'une des valeurs de référence de la modernité occidentale décrites par Billaudot. Nous y reviendrons plus avant par la suite, mais il est d'ores et déjà possible d'envisager que chaque logique draine ses avantages propres et ses inconvénients, et qu'une tension s'établisse au cœur de leur combinaison. De cette dernière naissent des

1 Billaudot, 2010, p. 15.

2 La terminologie utilisée relativement à ce mode de règlement des transactions préconisé en rapport avec la valeur “collectif” par Bernard Billaudot au sein des trois textes mentionnés à fortiori évolué : d'un mode de règlement appelé “action collective proprement dite” (2008a) à la planification (2010), nous avons choisi de respecter le cheminement de l'auteur.

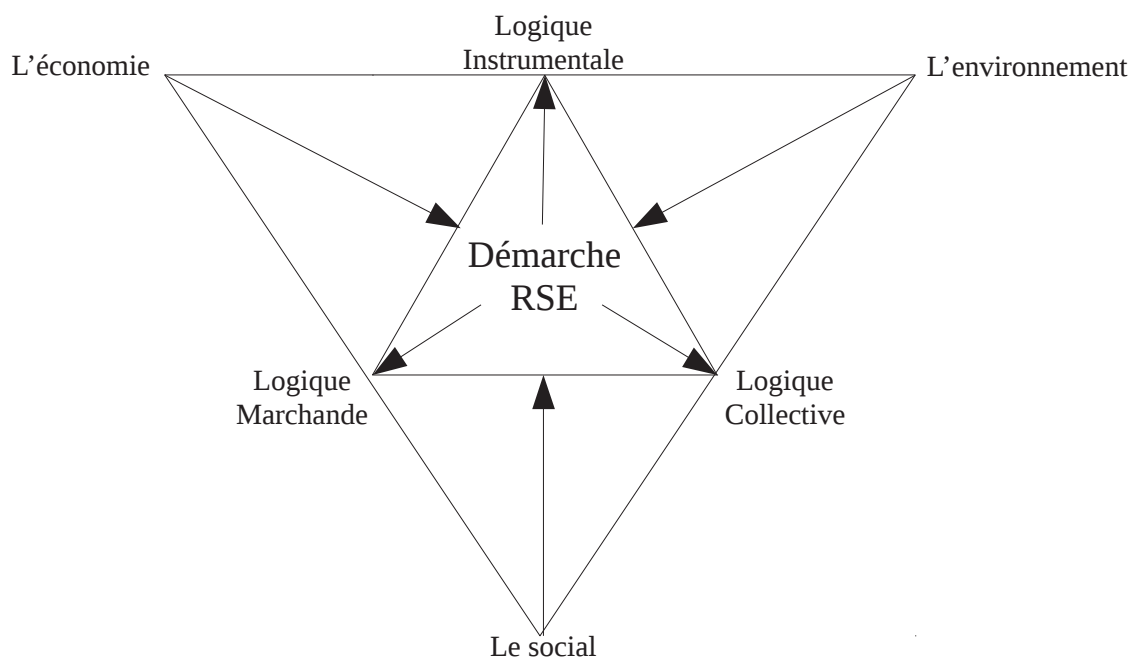
déséquilibres qui pèsent sur ces démarches, tant dans leur mise en place que dans la perception que les salariés peuvent en avoir.

Figure V.7 : Les trois logiques d'actions des démarches RSE



Sur la base des deux figures précédentes (V.6 et V.7), nous pouvons élaborer le schéma situant les démarches RSE au cœur de tensions internes et externes. Ce schéma a pour objectif de rendre visible autant les contraintes originelles pesant sur la démarche que les contraintes issues des trois logiques d'actions RSE. Il paraît ainsi assez facile de placer la logique d'action instrumentale en réponse à la question environnementale en accord avec la nécessité économique de rentabilité de l'entreprise. La logique marchande, quant à elle, s'établit au centre de la rencontre entre la condition économique et l'expression d'un mouvement social : c'est en effet en répondant aux attentes mouvantes des consommateurs que l'entreprise pourra assurer sa pérennité économique. Enfin, la logique collective s'incarne dans la tentative de réponse à la tension entre mouvement social et question environnementale. Elle consiste en effet à réussir à légitimer l'action de l'entreprise face aux nouvelles attentes sociétales en alliant la réponse à la demande de gestion des impacts environnementaux et la génération d'une forme d'acceptabilité, de reconnaissance sociale de son activité en valorisant d'autres critères de "bon comportement" (typiquement le nombre d'emplois et la qualité de ceux-ci sont des arguments forts dans ce sens).

Figure V.8 : Dimensions et logiques d'actions des démarches RSE

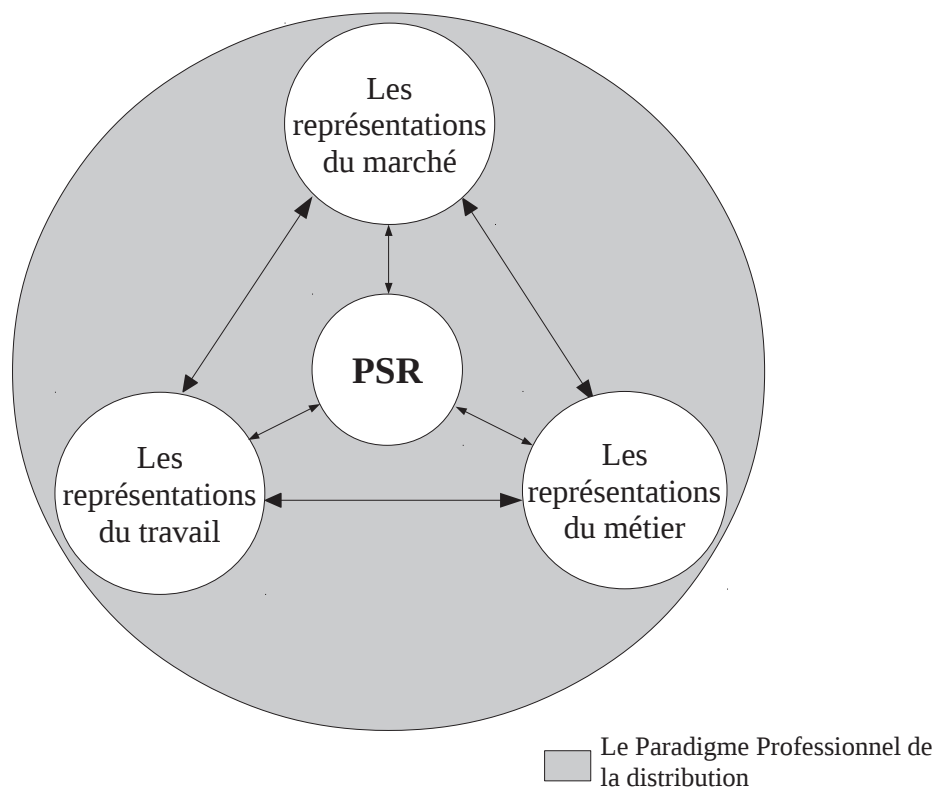


\*\*\*

Nous venons d'étudier, au cours des premiers temps de ce chapitre, les représentations des salariés concernant les influences institutionnelles s'exerçant sur le paradigme professionnel (PP) de la distribution représentant autant de textures de l'expérience de travail de distributeur. Il est ensuite apparu que le paradigme social de la responsabilité (PSR) était, au moment de notre recherche, en cours d'acquisition d'une consistance suffisamment importante pour s'intégrer à l'univers paradigmatique du travail de distributeur.

À l'issue de cette étude, il est par conséquent possible d'actualiser le schéma V.5 représentant les influences institutionnelles constitutives du PP de la distribution en y intégrant l'émergence du PSR (cf. figure V.9). Le salarié se doit ainsi d'équilibrer les tensions paradigmatiques issues de cette rencontre, au cœur de ses représentations et de ses actions quotidiennes. Cette gestion relève d'une épreuve quotidienne pour le salarié qui devra réussir à faire coexister les paradoxes générés par son activité : c'est l'épreuve paradigmatique de la responsabilité dont nous allons étudier le déroulement dans le chapitre suivant.

Figure V.9 : L'univers paradigmatique actualisé du travail dans la grande distribution



Les réactions des salariés face aux critiques adressées aux entreprises de la Grande Distribution traduisent un véritable travail de gestion des tensions paradigmatiques qui consiste, pour l'individu, à réussir à gérer la contradiction entre le paradigme social de son milieu professionnel et ceux issus du milieu extra-professionnel. L'étude de la gestion individuelle de ces tensions met en valeur la variété des influences et des tensions ressenties au cœur de l'expérience de travail dans ce secteur. Les salariés perçoivent en effet très clairement les nombreux reproches (marges scandaleuses, approvisionnements à l'étranger et conditions de production, mort des petits commerçants, tromperie sur les prix et conditions de travail des salariés) qui sont adressés à leur entreprise et sont capables de les relier à leurs expériences des réalités professionnelles concrètes. Les expressions de ces critiques peuvent se classer selon trois catégories principales :

– En premier lieu, les salariés rencontrés témoignent, dans leur ensemble, de leur conscience de l'enclassement du secteur au cœur d'une grande chaîne mondiale : en découle une vision du monde où l'activité de distribution, située au centre des interactions marchandes, relève d'une épreuve consistant à équilibrer les attentes des différentes parties prenantes de l'activité de distributeur (clients, concurrents et fournisseurs notamment), dans un contexte socio-économique contraint et contraignant.

– En second lieu, les représentations du métier de distributeur contribuent à structurer l'expérience des salariés en s'érigeant en modèle de bonnes pratiques, en "devoir être" : si la grande distribution a connu le succès grâce à un modèle centré prioritairement sur les achats, son évolution historique l'a amenée à réintégrer de plus en plus de fonctions commerciales à valeur ajoutée et à tenter de rééquilibrer son modèle autour des questions d'image prix, d'efficacité de la chaîne logistique et de réenchantement du lieu de vente pour le client. Alors que le secteur connaît une croissance ralentie qui vient menacer jusqu'à son existence, nous assistons aujourd'hui à une redéfinition du paradigme professionnel de la distribution impactant au quotidien les actes des salariés opérant en magasin.

– Enfin, des récurrences concernant les représentations du travail dans les entretiens réalisés contribuent à dessiner une dimension paradigmatique de celui-ci dont l'objet est d'unir l'individu et le groupe dans une société spécifique dont le travail est une des fondations.

Le paradigme professionnel de la distribution et l'expérience du travail qui en découle se structurent donc autour de trois dimensions : les représentations du marché conditionnent la perception des salariés sur la place et le rôle social de leur activité, celles relatives au métier de distributeur définissent un référentiel idéal d'organisation des procédures de travail, et, enfin, celles relatives au travail déterminent leur rapport individuel à l'activité et à la hiérarchie.

L'émergence du paradigme social de la responsabilité vient perturber les équilibres de cet univers paradigmatique, générant de nouvelles tensions dont l'appréhension permettra de dessiner un nouvel environnement paradigmatique de l'activité de distributeur. Les répondants considèrent ainsi que le développement durable répond aux dérives des sociétés capitalistes en cherchant à modifier la consommation comme mode d'être en société.

Au quotidien, les démarches RSE se déploient selon trois logiques d'action, souvent combinées, se rapportant chacune à l'une des valeurs de référence de la modernité occidentale (Billaudot 2008a, 2008b, 2010) : la logique instrumentale, relative à l'efficacité technique comme valeur de référence, s'incarne en premier lieu dans une recherche d'optimisation et de rationalisation des process et des règles techniques du métier de distributeur ; la logique marchande se rapporte à la liberté et se réfère à une rationalité marchande ; la logique collective se rapporte au "nous" citoyen identitaire comme valeur de référence et fait appel à une rationalisation de l'organisation et du collectif de travail. Ces trois logiques d'actions symbolisent

les tensions internes aux démarches RSE dans le secteur comme expression du paradigme de la responsabilité.

Le salarié se doit donc d'équilibrer les tensions paradigmatiques issues de la rencontre du paradigme professionnel de la distribution et du paradigme de la responsabilité émergent, au cœur de ses représentations et de ses actions quotidiennes. Cette gestion relève d'une épreuve quotidienne pour le salarié qui devra réussir à faire coexister les paradoxes générés par son activité : c'est l'épreuve paradigmatique de la responsabilité.



Les épreuves, bien que multiples et concomitantes, selon Martuccelli, doivent d'abord être prises en compte une à une, selon une approche longitudinale, pour les nécessités de l'analyse. Il en est ainsi de l'Épreuve Paradigmatique de la Responsabilité (EPR). Nous venons en effet de voir, au point précédent, les tensions constitutives de cette épreuve sans jamais l'étudier en tant que telle.

Pour remédier à cela et avant d'envisager, dans la partie suivante, le rôle déterminant de l'organisation dans cette épreuve, reprenons successivement les trois temps de l'épreuve : sa gestation, l'épreuve en tant que telle et sa résolution. La distinction de ces phases selon une approche temporelle relève cependant d'une construction intellectuelle : il s'agit, en réalité, d'une concomitance bien plus que d'une succession d'étapes indépendantes. La dynamique de l'univers paradigmatique et les incessantes inter-retro-actions entre l'individu, l'organisation et la société décrivent davantage ces évolutions comme conjointes et se nourrissant les unes des autres. La structure temporelle de présentation permet cependant de rendre intelligible ce qui est confus dans la réalité. En même temps, cette approche focalise l'analyse sur le vécu individuel : les données recueillies, concernant les représentations des salariés, donnent ainsi à voir le processus de résolution de l'épreuve de la responsabilité dans sa dimension individuelle où une lecture temporelle acquiert toute son importance.

À la rencontre de cette structure d'analyse, de notre approche théorique et de la recherche de terrain, il est donc possible de distinguer ces trois "temps" comme trois formes de responsabilisation qui contribueront à la résolution de l'EPR et, par là, à la diffusion du paradigme social de la responsabilité. Ainsi, la phase de constitution de l'épreuve consiste en une responsabilisation de l'acteur (VI.1) qui se trouve par conséquent confronté à un décalage entre ses actes et ses représentations. L'EPR en tant que telle s'incarne dans la gestion des paradoxes de la responsabilisation de l'action (VI.2) tandis que la résolution peut être assimilée à un effort de responsabilisation de l'environnement de l'acteur (VI.3) par la participation de celui-ci à la diffusion du PSR.

## VI.1/ Responsabilisation de l'acteur

Analyser les épreuves auxquelles sont confrontés les individus ne consiste pas à réaliser une étude existentielle ou biographique. L'individu devient le support d'une étude dont l'objectif est de repérer les défis communs aux membres d'une société. Martuccelli (2010a, cf. chapitre I) a ainsi montré qu'il fallait privilégier la présentation des épreuves sous la forme d'une tension, toujours ambivalente, entre principes. La tension spécifique à chaque épreuve, en tant qu'indicateur de la dissociation entre l'individu et le monde, est en effet, selon Martuccelli (1999) l'élément fondamental le plus durable de l'expérience sociale de la modernité. L'étude de l'EPR se justifie donc par l'existence de l'ambivalence créée par l'émergence du PSR dans l'univers paradigmatique du travail de distributeur. C'est cette ambivalence fondatrice, cette tension paradigmatique qu'il ne faut jamais perdre de vue dans l'analyse.

La phase d'étude de la structuration de l'épreuve spécifique qu'est l'EPR, selon ce schéma d'analyse, consiste donc à repérer les éléments de diffusion du PSR et sa mise en tension au cœur des représentations individuelles de l'univers paradigmatique de la distribution. Cela passe tout d'abord par ce que les acteurs rencontrés ont appelé une "*prise de conscience*" (VI.1.1), puis par des processus d'apprentissage (VI.1.2) pour se terminer par une phase de légitimation permettant au PSR de peser sur les équilibres paradigmatiques.

### VI.1.1/ *Prise de conscience*

Un des indices caractéristiques de cette prise de conscience peut être entrevu à la lumière des réponses données à une des questions du guide d'entretien cherchant à clarifier les usages de la notion de DD : les répondants étaient invités à définir le DD, que ce soit à titre personnel ou professionnel. Cette question, en elle-même mérite qu'on s'y attarde, car le travail de définition incite les professionnels rencontrés à se positionner à un niveau d'abstraction conceptuelle peu coutumier dans leur quotidien professionnel. Bien qu'étant le but recherché, cette distance renvoyait parfois les répondants à des épreuves passées de leur vécu personnel provoquant ainsi des réactions di-

verses marquées quelquefois par la peur du jugement ou par l'hésitation<sup>1</sup>. Deux types de réactions nous semblent révélatrices, l'amusement et l'embarras :

- L'amusement qui a permis aux répondants de gérer l'hésitation par un humour leur octroyant le temps de réflexion nécessaire à la construction d'une réponse intelligible.

« **Dorian** : heu ça c'est vraiment la question piège. Heu... C'est quoi la réponse type ? Ça doit être normalement un truc genre...

**DC** : ah non, mais il n'y a pas de bonne réponse.

**Dorian** : ouais, mais il doit y avoir une réponse officielle entreprise. Mais heu... [Rires] non, mais je plaisante un petit peu. »

*Dorian, Directeur, EuroVille*

- Le second type de réactions, l'embarras, s'est manifesté par des bredouillements, qui, comme pour l'amusement, permettait au répondant de s'accorder un temps de réflexion :

« **DD**, heu ... ben ça se fait un peu... c'est vrai que c'est peut-être tout ce qui est... C'est un peu une question qui heu, me... Je n'ai pas réfléchi à ça ! **DD**, oui, si, on en parle beaucoup, mais par contre, c'est vrai que définir exactement ce que c'est... heu... »

*Nicolas, Gérant, CityCo*

Révélateurs d'une forme "d'impensé" sur la question du développement durable qu'une émergence récente dans les procédures de gestion d'un magasin n'a pas permis aux salariés de questionner, ces temps de réflexion représentaient également un moyen, lors des interviews, d'affirmer une forme de connivence entre le chercheur et le répondant en précisant une nouvelle fois la posture d'étude et en se démarquant de tout souci évaluatif.

La plupart des interviewés ont alors commencé à répondre en proposant une définition socialement située, contextualisée :

- en tant que "père", comme nous l'avons déjà entendu de la part d'Alain, ou en tant que "client" comme nous pouvons le voir dans cet extrait de l'entretien réalisé avec Isabelle.

« En tant que cliente, moi, ben, le **DD**, ben je le vois dans une nouvelle manière de consommer justement qui soit peut-être un petit peu plus saine. »

*Isabelle, Manager Textile, Euroville*

- en tant qu'individu dont le rôle, moins défini, est principalement de se distinguer d'une vision liée au groupe :

« Ah non, non, je parle personnel. Vous me demandez au niveau du groupe là ? »

*Riad, Directeur, LeaderMarché*

À l'exception d'André, le directeur de NorDistri, dont la démarche est très construite et réfléchie, comme nous le verrons par la suite, et des membres de la branche achats du groupe LeaderCo pour lesquels l'expression d'un avis plus personnel était rendue difficile par les conditions d'entretiens, tous les répondants ont ainsi contextualisé leurs réponses en lien avec l'extérieur du travail. La prise de conscience de la nécessité du DD semble ainsi, à première vue, pour eux, davantage issue du hors-travail. Cela paraît lié au vecteur privilégié de connaissance de cette notion, la

1 Cette question était posée à "mi-parcours" de l'entretien après une longue période non-directive. Elle permettait ainsi de recentrer la discussion sur le sujet central de la RSE et du DD.

plupart des interviewés ont connu le DD par d'autres voies que la hiérarchie ou les relations professionnelles. C'est en premier lieu une notion extra-professionnelle dont la connaissance a été acquise via :

- *Les enfants* : Première motivation pour l'application du DD, comme nous l'avons déjà dit, les enfants sont aussi le premier éducateur de leurs parents sur ces questions.

« Ce sont des trucs dont j'ai entendu parler avec mon fils par exemple, mais en entreprise, je n'en ai jamais entendu parler. »

Babeth, syndicaliste, LeaderCo

Les enfants semblent ainsi très largement informés au travers, par exemple, des projets scolaires relatifs aux questions environnementales et DD et, par conséquent, ils influent sur leurs parents. Dans le même temps, ils représentent les consommateurs de demain et forment déjà leurs attentes.

- *L'actualité médiatique* qui s'incarne dans les publicités, les documentaires, les célébrités engagées à l'image de Nicolas Hulot, et les actions politiques telles le Grenelle de l'environnement. Pour les salariés, toutes ces informations paraissent souvent cantonnées au milieu extra-professionnel, mais participent de la prise de conscience de la nécessité "durable".
- *Les formations professionnelles*, spécifiques au magasin NorDistri étudié, qui complètent et structurent la connaissance extra-professionnelle lors de la formation des nouveaux embauchés. Nous y reviendrons.

Ces divers éléments indiquent les voies de diffusion du PSR qui, au contact de l'individu, créent une prise de conscience "responsable", étape préliminaire indispensable à la responsabilisation de l'acteur. Cette première sensibilisation consistant pour l'individu à prendre la mesure de l'existence puis de l'importance de ces questions se doit ensuite d'être confirmée par un processus d'apprentissage de la notion et de ses répercussions possibles.

### VI.1.2/ L'apprentissage

La deuxième phase de cette étape de responsabilisation de l'acteur se cristallise dans un processus d'apprentissage de ce qu'est l'application du DD dans le travail de distributeur. Compte tenu de l'approche méthodologique adoptée ici, nous n'avons pas pu observer un processus de ce type dans son ensemble, mais nous avons appréhendé, en réalisant, en quelque sorte, une photo à un instant T du niveau de connaissance manifesté par les interviewés, ce qui relève de ce travail d'épais-

sissement du principe de responsabilité pour l'individu. Outre celle de l'année de réalisation de l'entretien (cf. chapitre IV, IV.3.2), plusieurs influences apparaissent alors comme remarquables :

#### VI.1.2.1/ Le niveau hiérarchique de l'employé

Deuxième facteur influant, le niveau de connaissance des salariés semble croître en même temps que leur position hiérarchique dans notre échantillon<sup>1</sup>. À titre d'exemple, citons André faisant référence au terme anglais (assez méconnu) pour parler du DD :

« *Nous, nous le rapprochons beaucoup du terme anglais : sustainable.* »

*André, Directeur, NorDistri*

Cette terminologie, fréquente dans les débats académiques, n'en reste pas moins unique dans les discours sur le DD des salariés rencontrés. Elle dénote un état de connaissance approfondi de ces sujets de la part d'André. Cette différence se retrouve dans la plupart des magasins (à l'exception de LeaderMarché pour lequel la taille et la structure de l'échantillon ne permettent pas de se prononcer) : le directeur semble davantage au courant, énonçant des savoirs plus pointus sur les démarches RSE et leurs enjeux. Même à CityCo, pourtant peu investi et peu renseigné sur ce type de démarche, il est possible d'observer cette relation : Nicolas, le directeur, connaît la notion de DD ; David son adjoint développe une vision plus partielle ; Leïla (la "troisième responsable") manifeste une connaissance lacunaire, elle n'est "*pas rentrée dans les détails*" ; tandis qu'Anissa et Julie, les deux ELS interviewées, ne connaissent pas du tout l'expression développement durable.

Comment expliquer cette relation entre position hiérarchique et niveau d'information ? Outre un éclairage bourdieusien en termes de capital culturel, l'hypothèse suivante paraît intéressante d'un point de vue gestionnaire : au fur et à mesure de sa descente dans la hiérarchie, l'information relative au DD devient moins prioritaire et moins mobilisable en termes de management quotidien. Elle relèverait ainsi moins du rôle des opérateurs de "bas" niveau hiérarchique dans l'organisation. Les personnes clés de l'application des démarches RSE, selon cette logique, seraient le directeur, qui a le pouvoir d'influer sur le magasin dans son ensemble, et les managers exerçant leur influence sur les rayons.

#### VI.1.2.2/ Les dispositifs mis en place et l'engagement du directeur

Le troisième facteur que nous pouvons distinguer pour expliquer ce différentiel d'informations relatives au DD et à la RSE est l'état du déploiement de la démarche RSE dans le magasin et de l'engagement du directeur à développer des initiatives responsables<sup>2</sup>. Le magasin NorDistri, par exemple, a été certifié ISO 14 001 quelques années avant l'entretien : cela a permis de structurer la démarche du magasin et les différentes données nécessaires à la constitution du dossier de demande

1 Échantillon qui n'est pas suffisant pour mener une quelconque étude statistique solide.

2 Ce point sera approfondi au chapitre suivant.

de certification. Tous les salariés ont ainsi été mobilisés pour développer explicitement cette démarche et mettre en place de nouvelles procédures qu'ils déclarent avoir conservées en grande partie après l'abandon de la certification. Il semble également que le groupe manifeste une attention particulière aux questions de DD. En effet, malgré la précocité de l'entretien (2007), Jean-Marie, syndicaliste dans un hypermarché NorDistri autre que celui étudié, connaît la problématique du DD qui traduit, selon lui, des progrès effectifs du groupe qui a "*le souci d'avancer sur le DD*" (Jean-Marie, Manager Cave, Syndicaliste, NorDistri).

Julien, le propriétaire du magasin SuperDistri étudié, participe activement au groupe de travail créé à la centrale concernant les sujets d'écoconception des magasins. Il développe de plus des approches innovantes dans son magasin comme a pu en attester Didier, son directeur, en relatant la mise en place d'un chauffage par aérothermie. Même s'il reste conditionné à un intérêt économique, cet engagement de Julien semble ressenti par les managers du magasin qui attestent ainsi d'une attention particulière aux sujets DD.

#### VI.1.2.3/ L'engagement personnel

Enfin, dernier facteur, l'engagement personnel de l'employé interrogé semble jouer un rôle important sur son niveau de connaissances relatives au DD. Il ne s'agit pas uniquement d'un engagement sur des questions de développement durable, mais davantage d'un "mode d'être", d'un rapport à soi et au monde engagé plus généralement qui contribue à cet effet. Deux exemples nous permettront d'illustrer cette idée :

Comme nous avons pu le voir à propos de Jean-Marie, l'engagement syndical semble être un facteur d'intérêt pour les informations relatives au DD et aux démarches RSE. Michel, également syndicaliste à NorDistri, témoigne de ce niveau d'informations DD important, notamment celles concernant les conditions de travail chez les sous-traitants. Cela provient principalement probablement du fait qu'il est important pour le syndicat de prendre en compte, dans sa pratique, le déploiement des démarches RSE dont l'objet déborde parfois sur son champ d'action traditionnel. Michel et Jean-Marie sont très engagés au niveau de leur syndicat et participent à des instances syndicales dépassant le simple cadre de leur magasin. À l'inverse, Serge et Babeth, tous deux syndicalistes de LeaderCo, sont plus centrés sur le lieu de vente et témoignent d'un intérêt plus faible pour les démarches RSE<sup>1</sup>.

L'exemple de Grégory nous donne à voir un autre type d'engagement conçu comme une manière d'être au monde, un mode d'existence engagé, presque une définition de soi. Ce manager

---

1 Notre échantillon ne nous permet pas de pousser plus loin ces réflexions, mais il serait intéressant de déterminer dans quelle mesure le niveau d'engagement syndical et le groupe conditionnent l'intérêt pour les démarches RSE.

de NorDistri affiche ainsi des comportements engagés qui semblent constitutifs de l'image qu'il souhaite communiquer à son entourage :

« *Je ne jardine que bio, j'ai chez moi un "truc" à poissons. Je suis assez écolo, je suis trésorier d'un club cyclo en dehors de NorDistri.* »

*Grégory, Manager Jardin, NorDistri*

Ce mode d'engagement personnel s'exprime également dans le cadre de son travail quotidien puisqu'il déclare avoir « *vraiment anticipé le truc il y a 3 ans* ». Il justifie de plus cet engagement sur un mode personnel : c'est parce qu'il y croit qu'il cherche à développer des actions responsables au travail.

« *C'est l'avenir de la planète. Il faut y croire. Je suis à 100 % convaincu que c'est l'avenir de la planète.* »

*Grégory, Manager Jardin, NorDistri*

Le niveau de connaissances relatives au DD semble donc varier selon quatre facteurs : l'année de réalisation de l'entretien, le niveau hiérarchique de l'interviewé, l'engagement du magasin et de son directeur dans des démarches RSE et l'engagement personnel du salarié. Même s'il s'avérerait nécessaire de réaliser des traitements statistiques pour déterminer les relations entre ceux-ci et leurs effets exacts, il est possible d'avancer que, selon ce qui ressort de l'étude thématique des entretiens, le niveau de connaissances est déterminé par l'année de réalisation de l'entretien et la position hiérarchique de l'interviewé, tandis que les deux autres facteurs peuvent être considérés comme des "accélérateurs" ou des "multiplicateurs" : l'engagement, qu'il soit personnel ou mis en place au niveau du magasin dans son ensemble, semble ainsi épaissir la consistance sociale du paradigme social de la responsabilité. Graphiquement, ces hypothèses de relations pourraient se formuler comme suit<sup>1</sup> :

$$C^{DD} = E^{M/P} (T+H)$$

où :  $C^{DD}$  représente le niveau de connaissances relatives au DD  
 $E^{M/P}$ , l'engagement du magasin et/ou l'engagement personnel,  
 $T$ , l'année de réalisation de l'entretien,  
 $H$ , le niveau hiérarchique de l'interviewé.

Au travers de cette question des déterminants du niveau de connaissances relatives au DD, apparaissent les facteurs de diffusion de la dimension symbolique du PSR. Suite à une prise de conscience, les répondants développent leurs connaissances et, par-là, se trouvent inévitablement confrontés à la nécessité de recomposer leurs représentations des tensions de l'univers paradigmatique de la distribution. Ce travail de recomposition passera ainsi par un processus de légitimation du registre discursif éthique lié au DD. C'est en effet en envisageant la possibilité d'un nouvel agir

1 Il est bien évident que notre recherche ne s'adapte aucunement à un traitement statistique, mais ce type de formulation donne à voir de manière claire et synthétique les relations décrites au-dessus.

éthique au travail que l'individu pourra ensuite développer des actions relevant de ce champ. Or pour pouvoir envisager d'appliquer ce type d'agir éthique, il faut préalablement que l'individu puisse le considérer comme légitime.

L'importance des démarches RSE développées par le groupe ou l'engagement manifesté par le directeur du magasin apparaissent alors comme des éléments favorisant le développement d'actions orientées DD<sup>1</sup>. En donnant une légitimité d'existence à ces actions en parallèle, ou en complément, des démarches à visée économiques plus traditionnelles, l'organisation autorise l'individu à avoir recours au registre discursif "durable" dans l'exercice de sa profession. Son milieu professionnel devient alors plus perméable à l'émergence du paradigme social de la responsabilité qui peut ainsi s'enraciner durablement dans les pratiques.

Par conséquent, la prise de conscience, loin de suffire au passage à l'acte responsable, apparaît nécessaire à la naissance d'une nouvelle orientation de l'action. Cependant, pour que puisse s'exprimer cette responsabilisation de l'action, la sensibilisation individuelle doit rencontrer une légitimation de ces évolutions sociétales dans l'organisation. Selon un processus d'inter-retro-actions analysé par Edgar Morin, la conscience de la nécessité de la prise en compte du PSR légitime l'action responsable qui, en retour, participe à la construction de la légitimité du PSR et de sa diffusion sociale.

---

1 Cf. chapitre VII.



## VI.2/ Responsabilisation de l'action

Pour cette deuxième phase qui représente l'épreuve en tant que telle, ou pour le dire autrement, le passage à l'acte responsable, les actions menées en magasin, selon leurs formes et leur importance dans le quotidien des salariés, renseignent sur la façon dont l'acteur, qu'il soit individuel ou organisé, responsabilise son activité, que ce soit de sa propre initiative ou par l'application de recommandations issues de la hiérarchie. Les trois logiques d'actions responsables, que nous avons étudiées au chapitre précédent, soulignent les modes de confrontation ou d'harmonisation du PSR avec le paradigme professionnel de l'exercice du travail de distributeur. Concrètement, il s'agit ainsi d'identifier les expressions du paradigme social de la responsabilité au travers des tensions paradigmatiques quotidiennes éprouvées par les travailleurs.

Dans un premier temps, le recensement des actions citées par les interviewés (cf. annexe 3) va permettre de distinguer les tensions paradigmatiques typiques de la mise en place de démarches RSE. Il convient d'insister : les actions listées ici se cantonnent à celles citées par les interviewés et traduisent la connaissance des salariés sur les démarches qu'ils ont la charge de mettre en œuvre, qu'elles soient promues par leur groupe ou leur magasin ou issues de leurs initiatives. Les logiques d'action définies au chapitre V fournissent une clé de lecture intéressante des démarches RSE au sein des groupes : bien que souvent combinées, elles permettent d'illustrer comment les actions développées tentent de répondre à l'épreuve née des tensions constitutives de l'univers paradigmatique du travail dans la distribution. Le premier temps (VI.2.1) sera donc consacré à l'étude des actions relevant principalement d'une logique instrumentale définie au chapitre précédent comme se référant à une valeur d'efficacité technique. Le second (VI.2.2) s'attachera à envisager les actions relevant d'une logique marchande tandis que le dernier (VI.2.3) étudiera la logique d'action collective mobilisant le "nous" comme valeur de référence.

### VI.2.1/ Actions relevant de la logique instrumentale

La logique instrumentale s'établit au croisement des nécessités économiques et des questions environnementales : elle s'incarne dans une recherche de rationalisation technique des process et des règles techniques du métier de distributeur. Par exemple, elle peut se concrétiser dans la re-

cherche de référentiels, dans le respect des quotas ou dans la mise en place de procédures de certifications et de labellisations. Les acteurs privilégiant cette logique ont ainsi tendance à rechercher des critères d'évaluation scientifiques reconnus par tous pour guider leurs actions selon des procédures de mesure et de comparaison entre magasins ou entre enseignes.

Différentes actions semblent marquées par ce type de prédilection pour la logique instrumentale : les révisions des cahiers des charges des produits à marque de distributeur (MDD) (VI.2.1.1), les procédures d'économies d'énergies (VI.2.1.2), les actions de réduction des émissions de CO2 (VI.2.1.3), la suppression des sacs de caisse (VI.2.1.4) et enfin les labellisations DD (VI.2.1.5). Toutes, elles participent d'une appréhension technique, au sens d'une rationalisation instrumentale, de la responsabilisation de l'activité.

#### VI.2.1.1/ Les révisions des MDD

Au travers de la définition de nouveaux cahiers des charges pour les articles à marques de distributeurs ou de la création ex nihilo de filières MDD labellisées "responsables", ce souci de proposer des produits responsables sous le nom de l'enseigne se retrouve dans tous les groupes étudiés de manière plus ou moins ancienne et étendue. Les entretiens réalisés avec les membres de la direction achats de LeaderCo, qui sont à l'origine et en charge de ces démarches qui s'imposeront ensuite dans l'ensemble du groupe, nous renseignent concernant les procédures et les attentes des acteurs sur ces questions.

*« Et donc on s'occupe de la qualité des produits en binôme avec des acheteurs et mon poste des affaires sociales et environnementales est là pour mettre en place des critères environnementaux et sociaux dans ces développements. Et participer aux développements de la gamme de commerce équitable par exemple, au sourcing responsable en poisson, c'est un autre exemple, mais aussi ça peut aller à l'huile de palme en adhérant à la RSPO<sup>1</sup> et en travaillant à la RSPO sur le sourcing en huile de palme. Voilà c'est ce genre de choses que l'on fait au niveau de la direction en matière de développement durable. »*

*Aurélie, Affaires sociales et environnementales, Achats alimentaires, LeaderCo*

Cette approche se structure autour du choix de référentiels reconnus et par la forte demande d'outils permettant de mesurer les évolutions sociales et commerciales comme l'exprime clairement René en conclusion de l'entretien :

*« Je ne sais pas si c'est votre FOCUS, mais je crois qu'il y a un élément mathématique qui nous manque, et je crois que tant qu'on n'aura pas cet élément mathématique à disposition, on sera très embêté pour faire des prévisions sur des environnements complexes. »*

*René, Directeur Qualité et DD achat alimentaire, LeaderCo*

Ces révisions des produits MDD sont perçues par les salariés des magasins comme un engagement fort de la part du groupe et ce, d'autant plus que les premiers articles de ces filières apparaissent avant la généralisation des démarches RSE.

---

1 "Roundtable on Sustainable Palm Oil", organisation internationale *multi stakeholder* de certification de l'approvisionnement "durable" en huile de Palme. Pour plus d'informations : <http://www.rspo.org>.

« Alors globalement LeaderCo engagé depuis longtemps sur des démarches un peu plus respectueuses avec la notion de volume qu'on a derrière qui est toujours à prendre en compte bien évidemment, mais les filières engagement qualité LeaderCo par exemple, c'est quelque chose qui a 20 ans, ça doit être à peu près 30 000 producteurs en France 20 ou 30 000, sur un chiffre extrêmement conséquent. C'est des engagements avec eux sur des volumes d'achat à l'avance, c'est des engagements avec eux sur des prix légèrement majorés par rapport au marché en fonction de certains respects des cahiers des charges heu, etc. »

*Dorian, Directeur, EuroVille*

Ce type d'actions se retrouve également dans les autres groupes et peut suivre plusieurs voies : création de labels internes aux cahiers des charges qualitatifs et responsables, comme nous venons de le voir, écoconception et réduction des emballages des produits, ou labellisations et certifications des produits à MDD du type Bio ou commerce équitable.

« Le problème aussi, c'est qu'un fruit ou un légume bio vendu chez nous, il est "traçable". Le bio, sur la traçabilité [...] ce n'est pas toujours très clair. Je pense qu'il doit se vendre beaucoup de bio en France. Ce que je peux dire c'est que le bio qui est vendu dans les hyper, chez NorDistri en particulier, est vraiment bio. »

*André, Directeur, NorDistri*

Ici, encore, la technicité de la démarche apparaît au travers de la référence explicite à une mesure quantitative de la réduction des emballages (30 % selon Didier, le directeur de SuperDistri) ou de reconnaissance institutionnelle du label Bio. La logique d'action instrumentale sert donc de justification à une activité typiquement marchande qui consiste à proposer une offre responsable concurrentielle, comme nous le verrons par la suite. Le statut de quasi-producteur sur les produits à MDD amène les distributeurs à équilibrer, au cœur de ce type d'action, les logiques instrumentale et marchande. Cet équilibre traduit la prépondérance de la condition économique qui constitue l'objectif principal de la proposition des MDD.

#### VI.2.1.2/ Les économies d'énergies

Deuxième type d'actions RSE relevant principalement d'une logique instrumentale, les économies d'énergies constituent l'essence de l'application du développement durable traditionnellement portée par la rhétorique des petits gestes d'économies d'énergies. Entre ceux-ci et la mise en place d'actions plus systémiques, ces innovations représentent une des voies principales de rénovation durable du bâti très énergivore de la grande distribution. En effet, bien souvent, les magasins s'apparentent encore à de grands hangars grimés et chauffés comme nous avons pu le constater lors d'une de nos campagnes d'entretiens, où, pour joindre le bureau du directeur, nous passons dans les coulisses du magasin :

« Les deux réceptionnistes de l'accueil [...] m'invitent à monter dans les bureaux (là encore large balcon au-dessus de la galerie marchande), les fenêtres des bureaux donnent sur le magasin. Je gravis, pour y monter, une volée de marches métalliques à la peinture jaune écaillée. Les murs sont en tôle ondulée et une jointure dégouline d'isolant caoutchouteux. Je me fais la réflexion que ça n'en reste pas moins un grand hangar aménagé. »

*Journal de terrain*

Plusieurs types d'actions ont donc ainsi été identifiés et plus ou moins travaillés selon les magasins, leur ancienneté et la date de l'entretien. CityCo par exemple, dont l'étude a eu lieu courant 2008, se cantonne à l'époque à des petits gestes d'économies prônés par les communications sur le développement durable adressées aux individus : éteindre les lumières et faire attention aux consommations d'eau, tandis que des magasins plus importants et étudiés plus tardivement bénéficient d'investissements lourds sur certains postes énergétiques<sup>1</sup>. En outre, certains magasins sont trop anciens pour pouvoir être mis aux normes de Haute Qualité Environnementale par exemple :

« Nous, nous avons une incitation à améliorer notre système, mais en même temps on ne va pas transformer le magasin en un magasin "basse consommation". Ce n'est pas possible. Il faudrait le reconstruire. C'est comme si on demandait à quelqu'un qui a une vieille maison du XVII<sup>ème</sup> siècle de la transformer en maison basse consommation. Ce n'est pas possible. Il y a des choses qui ne sont pas possibles. Chaque magasin va garder un peu... »

André, Directeur, NorDistri

Les différents types d'économies d'énergies portent sur :

- *L'électricité* : principalement incarnées, toutes enseignes confondues, par les questions d'éclairages et, dans certains cas, de chauffage, les actions peuvent aller du fait d'éteindre les lumières, au remplacement de tous les luminaires par des ampoules basse consommation ou à l'attention portée au maintien de l'éclairage naturel dans les nouveaux magasins.
- *Le froid* : Très énergivore également, les meubles frigorifiques qui présentent les produits frais et les produits surgelés ont été fortement modifiés depuis l'irruption des démarches RSE : systèmes de fermetures nocturnes ou de portes permanentes, vérification des matériels dans une optique de maîtrise de consommation, changement de fluides frigorigènes...
- *Le chauffage* : qu'il soit électrique ou généré à partir d'une autre source d'énergie, le chauffage représente un coût énergétique et financier important pour les magasins souvent mal isolés. Les voies d'améliorations consistent à rénover l'isolation des magasins, à changer les modes de chauffages ou à mettre en place des procédures de récupérations de chaleur.

« Tout à l'heure, je parlais de la récupération de chaleur, le principe c'est quoi ? Pour faire du froid, on a des machines. Dans cette salle de machines, il fait très chaud et on refroidit cette salle pour ne pas qu'il fasse trop chaud. On remet de la clim pour refroidir un truc qui lui va donner du froid dans le magasin que l'on va réchauffer derrière. On est sur des trucs complètement dingues sauf que là où il y a 20 ans il fallait construire plus grand, plus fort, on était sur une réduction technologique qui faisait que l'on pouvait faire du froid un peu à tout-va et il n'y avait pas de problème. Sauf que les coûts d'énergie ont fait que l'âge d'or de la grande distribution est sans doute derrière nous. »

Julien, Propriétaire, SuperDistri

1 Au regard de notre échantillon, il ne nous semble pas possible de distinguer l'impact exact de la taille du magasin et de la date de réalisation de l'étude sur l'état d'avancement de ce type d'action : les magasins les plus petits ont en effet été étudiés en début de recherche et les plus grands à la fin.

- *L'eau* : L'attention portée à la gestion de l'eau, bien que celle-ci ne représente pas un poste de consommation excessive pour les magasins, reste importante notamment du fait des normes légales obligatoires en ce qui concerne le traitement des eaux usées :

*« Ici, par exemple, tout a été refait, les eaux usées, etc. Là-dessus, c'est OK. Ils l'ont fait en temps et en heure. Il y a des analyses qui sont faites régulièrement. C'est fait en bonne et due forme. C'est le minimum légal. »*

*Jean-Marie, Manager Cave, Syndicaliste, NorDistri*

Toutes ces procédures et actions d'économie d'énergie trouvent leur justification à la fois dans une démarche environnementale et dans un intérêt financier. Au sein des magasins, la décision d'investissement se calcule dans ce rapport intérêt financier / avancée écologique :

*« Après, il y a des choses que l'on comprend vite. Si moi, on me dit : « votre éclairage magasin avec ses vieux néons, demain vous changez et vous investissez 60 000€ et vous consommez 15 % de moins », je prends ma calculatrice et je regarde si c'est valable ou pas. Le jour où j'ai le moyen de le faire, j'y vais. Si on me dit : « on récupère la chaleur pour consommer moins de gaz ». Je calcule. Idem pour le photovoltaïque. »*

*Julien, Propriétaire, SuperDistri*

Tous les interviewés ont tenu, en outre, à préciser leurs connaissances de cet engagement énergétique de leur groupe dans la construction des nouveaux magasins, d'autant plus que l'éco-construction devient un critère d'attribution par les CDAC (commission départementale d'aménagement commercial) des permis de construire ou d'agrandissement d'un magasin.

*« Je vais caricaturer : il faut avoir un arrêt de bus, il faut identifier les flux piétons, vélos, transports en commun, voitures. Il faut bien sûr envisager le photovoltaïque. Il faut avoir des parkings couverts, de la récupération de chaleur. On récupère du chaud de nos groupes qui font du froid pour chauffer le magasin. [...] Demain, on veut pousser le magasin, c'est d'abord les sondages dans le sol, est-ce que c'est une zone humide... ? »*

*Julien, Propriétaire, SuperDistri*

### VI.2.1.3/ Les émissions de CO<sub>2</sub>

La problématique de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> est principalement prégnante en ce qui concerne les optimisations logistiques et l'ensemble des débats concernant l'étiquette carbone qu'en grande majorité les enseignes du secteur n'ont pas encore déployée malgré des réflexions importantes menées sur le sujet.

*« En veille, je travaillais sur la problématique " carbone". Donc au sein de la grande distribution, donc heu... donc avec deux étapes, c'était d'abord en fait de faire l'inventaire des émissions de CO<sub>2</sub>, on appelle ça une cartographie en fait. Et c'est pour ça que j'ai utilisé la chaîne, la supply chain, donc la chaîne d'approvisionnement et donc heu... et donc la production, la distribution jusqu'au client et essayé de voir quelles sont les émissions de CO<sub>2</sub> tout au long de la chaîne en fait. [...] Ce mapping de CO<sub>2</sub>, d'émissions de CO<sub>2</sub> a permis de faire ça justement, définir quels peuvent être les axes prioritaires. »*

*Anthony, Stagiaire Direction chargée de la RSE, LeaderCo*

Concernant la logistique, plusieurs actions de réduction d'émissions de CO<sub>2</sub> ont pu être envisagées et déployées :

- La modernisation du parc automobile de livraison

« Bon globalement, on est plutôt sur des flottes assez modernes chez nos prestataires, mais plutôt faible consommation, si possible faible émission. »

Dorian, Directeur, EuroVille

- La colivraison, “c’est-à-dire qu’ils livrent leaderCo ici et le reste sera pour un autre LeaderCo... c’est de l’optimisation des chauffeurs, des camions et du temps de présence” (Jean-Claude, Manager Réception, Euroville)
- Un meilleur taux de remplissage des camions :

« Ils essayent de regrouper, de faire des palettes plus hautes parce que des fois dans un camion il y avait des palettes comme ça donc il y avait de la perte de place. Ce n’est pas plus mal. »

Stéphane, Manager Fruits et Légumes, Frais LS, SuperDistri

- L’approvisionnement local qui, en raccourcissant les trajets, permet de réduire l’empreinte carbone des produits commercialisés. À la différence des précédentes, cette action présente en outre l’avantage de pouvoir être développée sur l’initiative du manager de rayon lorsqu’il dispose de l’autonomie nécessaire (NorDistri et SuperDistri).

« Je sors un tract au mois de mai où ce ne sera que “développement durable” avec une entête en disant : “nos produits viennent de la région pour limiter le CO2”. »

Grégory, Manager Jardin, NorDistri

Là encore, ces mesures bénéficient d’une rentabilité économique importante favorisant leur développement...

« Mettre plein de palettes dans un camion, grosso modo deux fois plus, c’est très bien sur l’écologie mais quand on explique aux associés qu’ils vont payer moins cher de logistique, on ne réfléchit pas longtemps au problème. Tout est comme ça j’ai envie de dire. »

Julien, Propriétaire, SuperDistri

même si elles compliquent parfois le travail quotidien des salariés des magasins pour qui “cela fait plus de manutention. Résultat, on en revient au même, physiquement c’est serré” (Stéphane, Manager Fruits et Légumes, Frais LS, SuperDistri). Cependant, ces complications semblent plutôt bien acceptées par l’ensemble des managers et de leurs employés.

#### VI.2.1.4/ La suppression des sacs de caisse

Particulièrement discutée lors des entretiens réalisés au début de la recherche, cette mesure paraît parfaitement actée et acceptée par les salariés rencontrés lors des dernières interviews effectuées. Son caractère polémique, principalement dû à la forte utilisation médiatique qui en a été faite par HyperHard, en premier lieu, puis lors du Grenelle de l’environnement, a probablement pesé sur les craintes initialement énoncées.

« Bon c’est vrai qu’après, la plupart des magasins ont arrêté les sachets... c’est le côté bon dos, bon dos du DD, puisqu’ils les font payer ! [rires] Hein ? Moi, je trouve ça complètement bidon, parce que les gens... moi, ici, je ne les fais pas payer mais je les donne quand on me les demande simplement. Je pourrais les mettre à 1 centimes, j’en donnerais autant, sauf que j’aurais 1 centime à chaque fois dans ma poche. C’est un peu le principe de la GD actuellement, c’est ça qu’ils ont fait. [...] Bon mais je veux dire, quitte à faire payer le sac, autant donner du sac bio, parce qu’après... parce que là ils font payer le sac, mais le sac il reste quand même un sac plastique et qui n’est pas biodégradable. Donc à

*la limite quitte à faire participer le client, que ça coûte autant qu'avant à LeaderCo mais que comme ça coûte plus cher, que le client il participe, là d'accord. À la limite. »*

*Nicolas, Directeur, CityCo*

Finalement, deux ans plus tard, cette mesure semble bien acceptée, tant par les distributeurs que par les clients.

*« Un exemple très flagrant au niveau des caisses : il n'y a plus de sacs. Là, ça a été une révolution en l'espace de quelques années. [...] Ça a été très chaud parce que les gens n'acceptaient pas. "On le fait à côté, c'est bien mais pas ici. Je veux mon petit sac". Maintenant, c'est rentré dans les mœurs. »*

*Jacqueline, Manager Ligne de caisse, SuperDistri*

#### VI.2.1.5/ Le tri des déchets

Autre mesure emblématique de la mise en place de démarches RSE, le tri des déchets est certainement ce qui a le plus bouleversé les habitudes de travail des salariés de la distribution. Perçue comme une des bases d'action DD, la gestion des déchets est déjà une préoccupation ancienne au début de cette thèse et son application est commune à tous les magasins étudiés. Cependant, au fur et à mesure que cette injonction à trier devient plus consistante, plus inévitable, le périmètre de son application, qu'il soit imposé par le groupe ou par la volonté du directeur du point de vente, a tendance à s'étendre pour prendre en compte l'ensemble des déchets générés par le magasin.

Plusieurs procédures existent dans les magasins selon les matières jetées et les filières sensées les recycler. Les bennes, gérées par le magasin, permettent d'organiser, au quotidien le tri des déchets. Une fois celle-ci pleines, les bennes sont revendues à des prestataires qui en assureront la gestion et, le cas échéant, le recyclage. Les principaux matériaux pris en charge dans ces bennes sont :

- Les cartons : dont les volumes sont très importants dans la grande distribution : cartons d'emballages, intercalaires de palettes...
- Les plastiques (parfois distingués en plastiques souples et durs) sont souvent utilisés par emballer les palettes, les cartons et les conditionnements sensés protéger les produits lors du transport.
- Les bois de palettes et les cageots.
- L'acier.

La plupart de ces bennes sont laissées à disposition à l'arrière du magasin, hors de vue des clients. Dans les plus importants lieux de vente, un employé se charge de centraliser le ramassage des cartons et plastiques issus de la mise en rayon matinale quotidienne :

*« C'est les employés qui trient et c'est une personne dédiée avec un petit train qui ramasse et qui met dans les bennes. »*

*Jean-Claude, Manager Réception, Euroville*

Ces déchets triés et récupérés sont vendus à un prestataire ou récupérés par la centrale dans le cas des petites structures, CityCo par exemple, ne générant pas de volumes suffisants.

En outre, selon les produits, les rayons ou les obligations légales, des filières spécialisées ont été mises en place :

- les produits *High tech* soumis à une taxe spécifique dédiée à leur retraitement via des filières organisées selon une volonté du législateur :

« Il y a une taxe que les gens payent donc automatiquement on récupère le gros électroménager et même tout ce qui est High Tech. Après, c'est récupéré chez nous puis c'est mis dans la cour, rangé au mieux et après il y a des personnes qui viennent récupérer ça. Ce sont deux choses différentes. Au niveau du gros électroménager, c'est une personne qui doit recycler ça et qui doit faire le découpage selon les différents métaux. Pour la partie brun et High Tech, aujourd'hui, c'est Emmaüs. »

Marc, Manager espace techno, SuperDistri

- De même certains produits comme les piles, les cartouches d'encre ou les éclairages bénéficient de filières de récupération spécifiques qui peuvent être différentes d'un magasin à l'autre.

« C'est un partenariat avec un fournisseur qui en plus récupère les cartouches et les réutilise. Il les recharge et on les vend sous la marque NorDistri. Ça crée une boîte. En gros, le mec qui récupère vient chercher les cartouches et ça lui permet de les recharger. »

Bruno, Manager Électroménager, NorDistri

- Certains magasins essaient de valoriser leurs déchets "verts" par des systèmes de biométhanisation permettant de produire de l'énergie. EuroVille, par exemple, est en train de mettre en place des essais à ce niveau malgré les problèmes logistiques créés par le manque de place issu de son emplacement en centre-ville.

« J'ai vu avec Monsieur Dorian en même temps, je suis en train de regarder pour faire avec un prestataire directement pour heu... pour gérer les traitements directement, pour tout ce qui est biométhanisation. »

Mickaël, Manager technique, EuroVille

- Concernant les rayons alimentaires, la casse et les produits aux dates de péremption proches sont souvent donnés à des associations de solidarité type "resto du cœur" ou banque alimentaire.

« C'est donné aussi par rapport à des dons au niveau des associations. Ça permet aussi de donner à manger à certaines personnes qui ne pourrait pas le faire autrement. [...] ça fait pas mal de volume. Même le pain ou les petits pains, ça, ça part directement sur une banque alimentaire le lendemain. Donc, c'est vrai que pour ces personnes là, c'est intéressant de récupérer, on en parle jamais assez non plus, hein ? Pourtant, ce qui est donné, c'est impressionnant, c'est impressionnant ! Moi, ça m'a toujours surpris. »

Mickaël, Manager technique, EuroVille

Techniquement, ces procédures demandent de pouvoir réagir rapidement pour donner les produits lorsqu'ils sont encore consommables comme nous le montre l'entretien réalisé avec Carine, manager de la poissonnerie de NorDistri.

« C'est comme par exemple à Noël, les samedi/dimanche étant fermés, on a jeté énormément. On a donc réagi au Nouvel An et on a fait venir les associations le 31 au soir. [...] Parce que quand on revient deux jours après, on jette tout alors que c'était bon le soir et qu'il y a des gens qui veulent fêter Noël. Quand on voit toutes les bûches que l'on peut jeter, les plateaux de fruit de mer, les homards, les langoustes, c'est malheureux. »

Carine, Manager Poissonnerie, NorDistri



- Certains rayons particuliers sont concernés par des procédures spécifiques liées aux produits qu'ils commercialisent. La boucherie par exemple, doit assurer l'envoi de ses déchets à l'équarrissage et la gestion des graisses animales.

L'ensemble de ces procédures de tri sont portées par l'intérêt économique évident des magasins à bien trier pour réussir à revendre leurs déchets comme nous l'explique Dorian :

*« De façon structurelle, sur le magasin, sur les cartons je ne suis pas très bon, donc c'est un axe de travail donc là, refaire de l'affichage, sensibiliser les gens, expliquer aussi aux gens que quand ça me coûte 2000 € de plus sur un mois, c'est dommage parce que j'aurais préféré embaucher un salarié que claquer 2000 € inutilement parce qu'on n'a pas bien trié quelque chose à un moment ou un autre. »*

*Dorian, Directeur, EuroVille*

Par conséquent, des indicateurs de suivi et des organisations dédiées ont été mises en place, souvent au niveau des groupes pour appuyer ces démarches qui représentent aujourd'hui, une voie de création de valeur pour l'entreprise. Cela peut passer par des tableaux de comparaisons et des indicateurs, par des accords avec des partenaires de retraitement comme nous avons pu le voir dans le cas de la récupération des cartouches d'encre usagées chez NorDistri, ou par la création de filiales spécialisées :

*« Il y a une filiale de SuperDistri qui a l'origine a été montée (je ne sais plus où ils sont actuellement) qui s'occupe du retraitement des déchets... C'était sûrement dans la réflexion une nécessité économique, mais il n'y avait pas que ça. Il y avait la volonté de traiter les déchets, de trouver des filières. »*

*Didier, Directeur, SuperDistri*

Pour l'ensemble des personnes rencontrées, ces procédures, même si elles compliquent le travail, sont très bien perçues et paraissent "normales". Beaucoup ne souhaiteraient pas revenir à des modes de gestion des déchets non triés.

*« Au jour d'aujourd'hui, on ne peut plus faire marche arrière et recommencer à tout benner dans une seule benne... Moi, j'ai envie de dire, le recyclage, c'est bien ancré dans les esprits, hein ! »*

*Mickaël, Manager Technique, Euroville*

Plusieurs répondants ont également envisagé, lors de l'entretien, d'autres actions permettant d'agir sur les volumes des déchets dans la grande distribution ou sur leur récupération. Deux voies d'action ont émergé des entretiens :

- agir sur les fournisseurs en favorisant notamment la réduction des emballages.

*« Il faudrait qu'à la base il y en ait moins. C'est le point de départ. Si au début il y en a moins, à la fin il y en a moins aussi. »*

*Stéphane, Manager Fruits et Légumes, Frais LS, SuperDistri*

- agir sur les clients en les incitant à trier leurs déchets au sein même du magasin :

*« Dans un magasin, ils proposaient au client à la sortie du magasin de trier ses emballages. [...] Le monsieur ou la dame faisait ses courses, les réglait et à la sortie elle avait la possibilité de récupérer ses articles et de jeter ses cartons qui ne servaient à rien. Elle peut enlever le carton des yaourts. [...] C'est une bonne idée. Pourquoi ne pas faire ça au niveau du magasin ? Cela peut être intéressant.*

*C'est une solution qui peut apporter directement... parce qu'après les clients une fois chez eux, on ne sait pas ce qu'ils font. Alors que quand ils le font au magasin, c'est déjà ça de gagné. »*

*Sébastien, Stagiaire Manager, LeaderMarché*

#### VI.2.1.6/ Les labellisations DD

Le magasin NorDistri étudié présente une originalité qui a fortement impacté sa démarche. Cinq ans avant l'entretien, celui-ci a en effet engagé une procédure de certification ISO 14 001 et a profondément changé son organisation afin de prendre en compte les critères d'attribution de celle-ci. L'ISO 14 001 « qui définit les critères d'un système de management environnemental, peut-être utilisée pour la certification. Elle n'énonce pas d'exigences pour la performance environnementale, mais trace un cadre qu'une entreprise ou une organisation peuvent appliquer pour mettre sur pied un système efficace. Tout type d'organisation, quels que soient ses activités ou son secteur, peut l'utiliser. La norme ISO 14 001:2004 donne à la direction, au personnel et aux parties prenantes extérieures l'assurance que l'impact environnemental fait l'objet de mesures et d'améliorations »<sup>1</sup>. Cette certification a été obtenue selon la volonté d'André, le directeur de magasin, pour qui elle a énormément contribué à la prise en compte du DD en développant un mode de management environnemental du magasin. Cependant, celle-ci s'est révélée extrêmement lourde à gérer sur le point de vente.

*« C'est une démarche qui finalement ne prend qu'un aspect des choses et qui a un inconvénient majeur, c'est qu'elle est extrêmement lourde et qu'elle demande un suivi documentaire qui n'a pas de sens d'ailleurs dans une activité comme la nôtre. Dans une industrie pétrochimique, peut-être mais chez nous, non. »*

*André, Directeur, NorDistri*

Bruno, un manager de rayon du magasin, nous explique également cet abandon de la certification *“pas parce qu'on nous l'a refusée, mais parce que c'était particulièrement contraignant”* (Bruno, Manager Électroménager, NorDistri). Malgré cet abandon, Bruno précise que *“tout est encore suivi”* et que le magasin veille à garder les apports essentiels de la certification *“sans le communiquer”*. Ce suivi de la démarche est motivé par l'attribution d'un label interne au groupe NorDistri qu'André présente ainsi :

*« C'est pour ça que nous sommes passés sur le DDD (développement durable discount) qui est une espèce de label interne et qui vient récompenser sur tous ces axes-là les magasins qui font des efforts particuliers. Donc, aujourd'hui, on est une quinzaine de magasins labellisés DDD dont celui-ci. C'est un label interne qui est une démarche de progrès. »*

*André, Directeur, NorDistri*

L'organisation permettant l'obtention de ce label repose sur l'existence d'un comité DD dans le magasin, en général dirigé par le directeur, au sein duquel des salariés de tous les secteurs ont la charge de surveiller le déploiement des actions DD. *“Ici, sur ce magasin, il y a une quinzaine de personnes qui touchent tous les secteurs et qui se réunissent une fois tous les deux mois. Elles*

1 ISO 14 000 – Management environnemental, Organisation internationale de normalisation, page de présentation du site internet de l'organisation : <http://www.iso.org/iso/fr/iso14000>, consulté le 02/11/2012.

mettent en œuvre un certain nombre d'actions" (André, Directeur, NorDistri). Questionné sur son éventuelle connaissance de l'ISO 26 000, consacré entièrement à la question des démarches RSE des entreprises, le directeur révèle un peu plus sa vision et celle de son groupe sur ce type de démarche :

« Moi, j'ai un avis personnel. Maintenant, je ne sais pas ce que fera la boutique là-dessus mais je pense que si on est très en retard, il faut se mettre dedans. Si on est dedans, il faut peut-être se benchmarker sur un site ou deux. C'est trop administratif ces trucs-là. »

André, Directeur, NorDistri

Dans tous les cas, ce type de labellisation ou de certification, en interne ou venant d'un tiers indépendant, incarne une appréhension technique de la RSE<sup>1</sup> par l'application de référentiels permettant une processualisation et une quantification des actions effectuées.

L'ensemble des actions présentées ici, de par leur caractère souvent très technique, relève donc principalement d'une logique instrumentale de développement des démarches RSE. Appliquée parfois de façon exclusive, celle-ci se combine parfois avec la logique marchande comme nous avons pu le voir au travers de la réforme des cahiers des charges des MDD, d'autres fois avec celle collective, par la mise en place de comité DD interne au magasin par exemple. Dans l'ensemble, ces actions semblent répondre à une tension paradigmatique typique du déploiement du paradigme de la responsabilité dans la grande distribution ; elles cherchent à équilibrer les représentations du métier de distributeur, inscrites au sein du paradigme professionnel, avec le nouvel impératif de responsabilisation. Cette prise en charge technique de ce qui relève en grande partie du *back-office* de la distribution privilégie la recherche du contrôle de l'application du développement durable et permet de souligner la mobilisation de l'action responsable, et plus particulièrement environnementale, dans un objectif de pérennisation de l'activité de l'entreprise en assurant à la fois sa rentabilité (du fait de la valorisation économique de la plupart de ces actions) et sa légitimité en évitant la contestabilité environnementale des actions du distributeur. C'est l'application du sens commun du développement durable, l'axe principal d'action durable, axe qui génère probablement le moins de débats, car son appréhension instrumentale permet de l'apparenter à des procédures légitimées par leurs dimensions quantitatives et mécaniques perçues comme scientifiques. Comme il a été avancé au début de cette section, la logique instrumentale s'incarne dans une tentative de rationalisation technique, de contrôle, des process et des règles techniques du métier de distributeur par la recherche de référentiels reconnus, le respect des quotas ou la mise en place de procédures de certifications et de labellisations. Les acteurs privilégiant cette logique ont ainsi tendance à rechercher des critères d'évalua-

---

1 Il convient de noter que la mise en place technique de ce type de démarche de certification relève d'une logique instrumentale qui n'en est pas forcément l'objectif : nous verrons ultérieurement que les démarches telles que certification ou traçabilité, au-delà de leur forte technicité lors de leur développement pratique, répondent aussi, et peut-être même davantage, dans leur finalité, à une autre logique, la logique marchande.

tion scientifiques reconnus par tous pour guider leurs actions selon des procédures de mesure et de comparaison entre magasins ou entre enseignes. Cette dimension quantitative scientifique se résume donc bien souvent pour le distributeur à répondre à des normes techniques mesurables.

Ce type de réponse à la tension paradigmatique privilégiant le contrôle de la responsabilité peut par exemple s'incarner au travers des processus de normalisation<sup>1</sup>. Au sens du respect de quota et de normes reconnues, la normalisation semble ainsi constituer une voie exemplaire de résolution de l'épreuve de la responsabilité dans sa dimension instrumentale, car elle garantit une reconnaissance importante, grâce à la mesure, de la légitimité de l'action.

### *VI.2.2/ Actions relevant de la logique marchande*

La logique marchande d'activités des distributeurs est relative aux questions d'achats et d'approvisionnement<sup>2</sup> ainsi qu'aux politiques commerciales des enseignes. Elle repose sur la volonté de répondre aux attentes du marché et s'incarne dans une logique d'équilibre négocié au cœur des interactions entre les acteurs. Bien que relevant souvent d'une combinaison de logiques, un certain nombre d'actions dites responsables menées par les distributeurs peuvent être classées selon leur caractère principalement marchand. Les salariés perçoivent ainsi les efforts de développement d'une offre responsable, ses atouts (VI.2.2.1) et difficultés (VI.2.2.2) et sont particulièrement attentif à l'insertion locale de leur magasin (VI.2.2.3).

#### VI.2.2.1/ Les atouts d'une offre responsable

Comme nous avons déjà pu l'aborder succinctement au travers du travail de redéfinition des cahiers des charges des produits à MDD, les distributeurs développent des politiques commerciales d'offre responsable. Cependant, celles-ci ne se limitent pas à la commercialisation de MDD mais explorent également le référencement d'articles spécifiques : produits labellisés agriculture biologique, très emblématiques de ces questions, ou commerce équitable, *sourcing* responsable (poisson, bois, huile de palme), vente d'aliments garantis sans OGM ou encore arrêt de la commercialisation de marchandises emblématiques tel le Thon rouge. Il s'agit ainsi de répondre, en créant de nouveaux marchés, à des attentes différentes potentiellement liées à des problématiques sanitaires, sociales ou environnementales avérées ou soupçonnées – comme nous pouvons le voir par l'application du principe de précaution sur les OGM<sup>3</sup>.

---

1 Avec tous les problèmes que cela pose concernant les questions de normalisation collective par exemple. Cf. chapitre V, section V.5.3.

2 Il s'agit ici de la dimension commerciale de l'approvisionnement et non des dimensions plus techniques à l'image de la définition des cahiers des charges des produits et de la logistique d'approvisionnement.

3 L'actualité récente nous offre ainsi un exemple frappant : l'étude dite Séralini, ayant créé une très forte polémique sur les dangers des OGM, était financée en partie par de grandes enseignes du secteur. Noualhat Laure (2012),

Le développement de ces offres commerciales “responsables” se déroule différemment selon les choix opérés par les enseignes concernant plusieurs sujets cruciaux pour l’activité de distributeur :

*a/ Les gammes et la cohérence de l’assortiment*

Le premier souci du distributeur est de définir sa gamme de produits en vente tout en restant attentif à conserver la cohérence de l’assortiment dans son point de vente. Il s’agit ainsi d’équilibrer la largeur et la profondeur de celui-ci, compte tenu de l’arrivée de nombreuses références nouvelles, en essayant d’anticiper la demande sociale de la clientèle. Par exemple, Dorian tient le raisonnement suivant pour organiser sa stratégie commerciale :

« C’est-à-dire très clairement l’objectif pour nous sur le bio est que le magasin ait la meilleure offre de centre-ville en bio et de façon totalement incontestable. Un, je pense qu’il vaut mieux avoir quelques points d’excellence et tenir le reste à bon niveau, plutôt que de chercher à avoir un niveau peut-être légèrement plus élevé et au final moyen partout. [...] Même principe que les voitures on va dire, je ne vais pas acheter une voiture parce qu’elle n’est pas chère, parce qu’elle est puissante, parce que la ligne plaît, mais il y a vraiment je pense, un déclencheur, heu le déclencheur, ce n’est pas elle est sympa sur plein de critères, aller je vais acheter celle-là. »

*Dorian, Directeur, EuroVille*

Pour faciliter le travail des managers de rayon qui ont à leur charge de sélectionner les articles commercialisés dans leur point de vente, les groupes proposent des gammes hiérarchisées en fonction du type de magasin. Selon les groupes, les managers disposeront d’une autonomie variable pour personnaliser ces bouquets de produits proposés par le groupe. Les managers de NorDistri jouissent ainsi d’une grande liberté de sélection tandis que ceux de SuperDistri ont le pouvoir de déterminer s’ils suivent ou non les recommandations proposées par la coopérative d’approvisionnement. Dans les deux cas, il est laissé aux managers une importante possibilité de s’approvisionner localement. À Euroville, les managers sont beaucoup moins autonomes sur ces questions, car ils ne peuvent adapter librement les gammes proposées par la centrale d’achat. Dorian, le directeur de cet hypermarché, parle cependant de typologie pour l’ensemble du magasin :

« Donc qu’est-ce qu’une typologie ? Donc sur chaque famille, voire sous-famille, du magasin on peut être en typologie, globalement, de un à cinq. Je schématise, je caricature, mais c’est ça. Donc, sur le bio, où je peux être en typologie trois par exemple, je peux passer si je le souhaite en typologie quatre ou cinq, donc par-là avoir un assortiment plus, plus important. »

*Dorian, Directeur, EuroVille*

*b/ L’insertion économique et sociale du magasin dans sa zone de chalandise*

Tous les managers rencontrés reconnaissent que, quels que soient leurs choix et leurs convictions personnelles, le premier déterminant de la composition de l’assortiment est la caractérisation

---

OGM : gros dégâts chez les rats, in *Libération*, 19 Septembre, disponible sur : [http://www.liberation.fr/terre/2012/09/19/ogm-gros-degats-chez-les-rats\\_847515](http://www.liberation.fr/terre/2012/09/19/ogm-gros-degats-chez-les-rats_847515), consulté le 5/11/2012.

économique et sociale de la clientèle du magasin et de la zone de chalandise. Deux stratégies peuvent être explorées par les magasins :

- répondre à une demande particulière de la clientèle :

« Leers, vous avez une forte population ethnique. Par exemple, le halal va être beaucoup plus fort qu'il ne l'est chez nous. Ici, ça n'intéresse pratiquement pas nos clients. Il y en a mais ce n'est pas aussi développé. En revanche, on va avoir développé beaucoup plus fort tout ce qui est bio parce qu'aujourd'hui c'est la clientèle qui recherche ça. [...] Pour l'instant, c'est une clientèle qui a plutôt les moyens. »

André, Directeur, NorDistri

- attirer une nouvelle clientèle : Pour Dorian, l'enjeu est aussi de faire venir dans le magasin une clientèle plus aisée que celle qui le fréquente d'habitude.

« Elle [la commercialisation de produits bio] a aussi un intérêt pour moi, c'est qu'on est plutôt sur des clients CSP plus, voire plus plus, en termes de type de consommation et effectivement, l'objectif c'est aussi de faire venir ces clients qui nous manquaient un petit peu. »

Dorian, Directeur, EuroVille

Céline, manager à NorDistri, compte également sur le déploiement du bio pour toucher de nouvelles générations de consommateurs, pour lesquelles l'attrait du Bio n'est pas incompatible avec celui de la grande distribution :

« Aujourd'hui, on est une génération nouvelle qui croit dans le bio mais qui n'a rien contre la grande distribution. C'est cette génération-là qu'il faut toucher [...] On ne se bat pas trop pour ces clients-là. On se dit : "les clients bio ne viennent pas chez nous", et ce n'est pas le cas. »

Céline, Manager Épicerie salée, NorDistri

### c/ L'aménagement du magasin

Ces choix opérés par les directeurs de magasin ou les managers se matérialisent au travers des questions d'aménagement du lieu de vente. Dorian, qui a fait du bio un axe commercial stratégique, exprime bien les questionnements relatifs à cette problématique en expliquant sa décision de regrouper les produits biologiques dans un seul rayon :

« Alors, ça serait peut-être plus intéressant pour eux de les faire promener un petit peu [rires] parce que ça déclenche un peu d'achat d'impulsion. Ceci dit, pour nous tous, ça facilite la vie au vrai client réellement consommateur de bio, c'est-à-dire celui qui n'achète pas à 100 % bio mais qui va avoir un gros pourcentage d'achat sur le bio. Mon raisonnement aussi, c'est que ce client-là, il va être prescripteur. [...] Donc effectivement, s'il peut faire ses courses à LeaderCo facilement, je pense que c'est quelqu'un qui pourra en parler parce qu'ils vont discuter facilement du sujet, alors que si je le fais balader un petit peu dans tel rayon, un petit peu dans tel rayon... Et puis pour voir la masse de produits, il faut aussi qu'ils soient regroupés. Sinon, je ne donne pas de visibilité, je peux avoir 900 réf ou 1200, ça ne se verra pas. »

Dorian, Directeur, EuroVille

Dans les plus petits magasins, le dilemme s'avère encore plus crucial comme le confie Nicolas, gérant du CityCo étudié, qui, après avoir monté une tête de gondole (TG) spécifique à ce type d'article, l'a retirée par manque de place et de résultats. Il pense tout de même tenter de nouveau cette expérience face au regain d'intérêt qu'il perçoit pour le bio, mais "le problème, c'est qu'après, si ce n'est pas vendu, ça nous reste sur les bras" (Nicolas, Gérant, CityCo).

Pour Céline, déployer un rayon entièrement bio participe aussi de la volonté de montrer l'engagement du groupe sur ces questions et d'habituer le client à envisager la consommation de produits biologiques :

« L'histoire de NorDistri de faire un rayon spécifique bio se voulait aussi un peu éducatif c'est-à-dire dire : "maintenant, le bio doit avoir sa propre place. C'est un vrai rayon, un vrai challenge pour Nor-Distri mais aussi pour les clients". »

Céline, Manager Épicerie salée, NorDistri

### VI.2.2.2/ Les difficultés d'une offre responsable

Quel que soit le magasin étudié, certaines questions récurrentes ont été soulevées lors des entretiens réalisés à propos des difficultés posées par la commercialisation de produits responsables.

#### *a/ L'approvisionnement responsable et la maturité du marché*

Problème épineux entre tous pour la grande distribution dont le *business model* repose sur l'écoulement d'importants volumes de produits, l'approvisionnement responsable, encore balbutiant, se heurte aux problèmes de quantité de production. René, qui est le directeur du service qualité et développement durable de la branche achats du groupe LeaderCo résume bien la situation :

« Et ça, c'est une difficulté qui est complètement... Qui est beaucoup plus large que le niveau de LeaderCo parce que si on décidait aujourd'hui de ne plus acheter de poisson qui n'est pas certifié MSC, on n'aurait pas grand-chose à vendre. Donc c'est une maturation tranquille du marché et le problème en fait, aujourd'hui c'est que les concepts... Les conceptualisations, elles vont très vite, le DD c'est un concept qui, le jour où il est exprimé, il est quasiment mature. Sauf que pour faire mûrir des marchés mondiaux il faut un peu plus que la maturation d'une idée. »

René, Directeur Qualité et DD achat alimentaire, LeaderCo

Concomitamment, cette difficulté se ressent en magasin, car, comme le raconte André, même si l'approvisionnement est suffisant, comment être certain qu'il soit fiable alors qu'il arrive de l'autre bout du monde ?

« Le bio, on ne s'y retrouve pas toujours. Bio, ce n'est pas toujours durable parce qu'il y a très peu de productions de bio en France, notamment sur les fruits et légumes et on arrive à des paradoxes que la production bio vient parfois de très loin. »

André, Directeur, NorDistri

Dorian remarque également que, face à ce type de raisonnement, les problématiques liées au DD se chevauchent et compliquent la tâche de sélection des produits commercialisés :

« OK, du bio mais est-ce que tous mes clients bio sont intéressés par du bio fait en Égypte ? Et là, on rentre sur la notion de commerce équitable qui joue et le côté bio oui, mais je ne veux pas polluer. »

Dorian, Directeur, EuroVille

#### *b/Le prix et la taille du marché*

Autre enjeu, le prix des produits responsables s'accorde peu au dogme du "every day low price" de la grande distribution, "le souci du bio, c'est que ça met quand même de côté une partie

de la population qui n'a pas les moyens de se le payer..." (Nicolas, Gérant, CityCo). Le cœur du problème est aussi de trouver les débouchés rapides pour ce type de produits

« On reste, ici, sur une niche. Ce n'est pas important. Quand on vend des produits fruits et légumes bio, on a souvent du mal à avoir des rotations. Une sauce bolognaise en boîte avec deux ans de date, ce n'est pas grave si ça ne tourne pas. Vous vous faites une image, vous l'avez en rayon. C'est important. Quand on vend une orange, un pamplemousse bio, c'est plus compliqué. »

Julien, Propriétaire, SuperDistri

Cela passe aussi par un travail sur la commercialisation qui pourra, lorsque cela est possible, valoriser les caractéristiques responsables du produit comme second critère d'achat après le prix :

« On a beau dire mais l'écologie a un prix aussi. Certaines personnes n'ont pas toujours le moyen de pouvoir... En revanche, quand on peut et qu'il n'y a qu'un peu d'écart, ça passe. C'est à ce niveau-là. »

Marc, Manager espace techno, SuperDistri

### c/ L'image de la grande distribution et le bio

Cependant, tous les acteurs rencontrés restent persuadés qu'il est important de disposer d'une partie, même faible, de ces produits, d'être présent sur ce marché émergent avant tout pour une question d'image et d'anticipation des évolutions sociales. Julien, le propriétaire du SuperDistri, après avoir parlé de la surprise qu'avait constitué la réussite du hard discount pour les distributeurs et leurs réactions tardives, considère ainsi qu'il faut anticiper le marché "responsable" au risque de le perdre. "C'est important de tenir compte de ce nouveau segment-là et de la notion de bio, de développement durable, d'écologie. [...] Il faut être présent." (Julien, Propriétaire, SuperDistri). Ainsi, même si les répondants se demandent régulièrement s'il s'agit d'une mode passagère ou d'une tendance marchande lourde, l'offre responsable paraît incontournable pour qui veut s'adapter aux évolutions du marché. Julie narre ainsi cette anecdote révélatrice :

« J'ai eu une cliente qui était sensible à ça cette année qui me demandait sur un salon de jardin en bois exotique, si c'était FSC. Si cela n'avait pas été FSC, elle ne le prenait pas. Quand elle m'a dit, j'ai tout de suite tilté. Elle m'a dit : "c'est bien, vous connaissez un peu le principe". Donc, on est obligé de s'y mettre un peu mais la centrale pour tout ce qui est plein air : table de salon de jardin et tout ça, c'est du FSC. On est sensible à ça. »

Julie, Manager Bazar, SuperDistri

### VI.2.2.3/ L'approvisionnement et l'insertion locale

Axe privilégié de politique commerciale responsable, plus particulièrement concernant les groupes NorDistri et SuperDistri, les questions d'approvisionnement et d'insertion locale, que nous avons déjà abordées à plusieurs reprises, se déclinent selon deux thématiques :

#### a/ Les produits régionaux

Les produits locaux, au sens de productions régionales, présentent plusieurs intérêts pour les distributeurs qui essaient "d'être intégrés dans [le] paysage et d'être intelligents. [...] Dès que l'on



peut, on passe en approvisionnement local parce que c'est plus simple, c'est plus pratique, c'est plus écologique et finalement c'est dans la tendance de ce que souhaitent les clients" (André, Directeur, NorDistri). Reprenons, point par point les avantages identifiés ici par André :

- *La réactivité :*

« J'ai plus de réactivité que la centrale d'achat. Largement. [...] "Je vais être en rupture" et il prend son camion et il vient me livrer un chariot, deux chariots. »

Grégory, Manager Jardin, NorDistri

- *La souplesse d'approvisionnement :*

« Donc lui, c'est vrai il est pratique parce que bon, on peut avoir quelques produits, genre du chou fleur, je peux en commander qu'un. [...] à la centrale, c'est des colis de 6, on en vend 2, on en jette 4. »

Nicolas, Gérant, CityCo

- *L'insertion locale et la valorisation des actions du magasin :* qui permet une identification des clients aux produits commercialisés, "ça permet aussi de dire aux clients c'est la ferme de tel endroit, c'est tel lieu, c'est plus parlant" mais aussi vis-à-vis des producteurs "une logique derrière en cas de manifestations ou autres, ben quand on a un producteur qui nous fournit de la viande ou autre, ça n'incite pas ses camarades à aller un petit peu... Agresser le magasin" (Dorian, Directeur, EuroVille). Cela permet donc de créer un sentiment de proximité avec les clients de la zone de chalandise. Le groupement SuperDistri en a fait une véritable image de marque :

« C'est important. Bien-sûr, on a nous cette carte locale. Vous avez vu, mon boucher s'est fait prendre en photo avec une [vache de race locale]. Ça, c'est aussi important parce qu'on fait voir que l'on est aussi un acteur local et qu'on n'a pas vocation à tordre le cou. »

Julien, Propriétaire, SuperDistri

Cependant, cela pose aussi des problèmes au quotidien en ce qui concerne :

- la négociation directe et le temps qu'elle nécessite, car ce sont les managers de rayons qui démarchent les producteurs et négocient les tarifs et les conditions de vente avec eux.
- La logistique pour les magasins de centre-ville dont l'accès est rendu difficile pour les producteurs livrant eux-mêmes leurs marchandises.

« Trouver quelqu'un qui veuille bien me livrer ici,... C'est un petit peu compliqué. Donc ça, c'est le même problème dans tous les magasins de centre-ville,... »

Dorian, Directeur, EuroVille

#### *b/ Les produits Made In France*

Les produits nationaux, par opposition aux marchandises issues de l'étranger, qui, lorsqu'ils existent, sont perçus comme de meilleure qualité.

« Sauf qu'au final, faire fabriquer en France, d'accord la main d'œuvre est peut-être plus chère ou faire fabriquer peut-être un peu moins loin parce que là, la Chine, c'est une catastrophe. L'année prochaine, on ne va pas rire du tout sur les prix et la qualité sera toujours aussi pourrie. »

Cependant, ces produits sont trop souvent à des prix incompatibles avec le discount, “*si on vendait une télé 4 fois plus qu’elle ne vaut aujourd’hui, je ne suis pas sûr que ça passerait bien*” (Bruno, Manager Électroménager, NorDistri).

La représentation de ces actions repose donc en grande partie sur une logique marchande de l’activité de distributeur. L’application du PSR se met ainsi en tension avec les représentations des salariés relatives au marché, suscitant de nombreuses interrogations concernant les approvisionnements et les débouchés des produits innovants par leur caractère responsable affiché.

Cette recherche de “durabilité marchande” s’incarne donc dans la construction et le développement d’une offre responsable capable de s’avérer rentable : sélectionner puis commercialiser une offre responsable cohérente et concurrentielle, sensibiliser les consommateurs à ces nouvelles gammes tout en gardant l’identité commerciale des points de vente constituent ainsi les principaux enjeux de la gestion de la responsabilisation de la dimension marchande du paradigme professionnel de la distribution. Cette forme de responsabilisation tend à permettre au distributeur de développer sa rentabilité tout en garantissant sa légitimité d’action en cherchant à contrer les formes de contestations de l’offre que peuvent constituer les boycotts ou d’autres formes de dénonciations des produits commercialisés. À ce titre, la mise en avant des produits locaux ou “made in France” représente un exemple type de la gestion de cet enjeu.

La responsabilisation marchande peut, en outre, s’appréhender au travers de l’étude de la notion de traçabilité en ce qu’elle incarne une des voies de résolution de cette tension paradigmatique combinant à la fois logique marchande et instrumentale : il s’agit en effet, pour le distributeur, de légitimer son action commerciale en proposant des produits dont l’origine et les modes de production sont connus voire certifiés. Cette démarche s’incarne dans l’impératif de traçabilité des marchandises de leur lieu de production jusqu’à leur lieu de consommation. Comme l’étude du texte de Cochoy (2002) l’a déjà montré dans le chapitre III, la finalité de la traçabilité est de garantir à la fois la sécurité – et la responsabilité – des marchandises et, dimension indispensable à l’existence du libéralisme, leur libre circulation dans un marché mondialisé. En outre, il s’agit également, pour le distributeur, d’engager la responsabilité d’un tiers, le certificateur ou le producteur certifié, quant à la réelle dimension responsable du produit qu’il propose. Ici, logique marchande et logique instrumentale se conjuguent donc.

### VI.2.3/ Actions relevant d'une logique d'action collective

Enfin, la logique d'action collective, telle qu'elle a été définie au chapitre précédent, rassemble les actions qui cherchent à mettre en place des procédures de communications et de négociations sur ces questions afin de rendre l'action de l'entreprise plus légitime et reconnue. Il s'agit en premier lieu d'améliorer l'efficacité de la mise en place des actions responsables en informant les salariés sur les dimensions durables de leur travail mais aussi d'assurer l'entreprise contre un risque de réputation particulièrement central dans le secteur très concurrentiel de la grande distribution. Et cela, par le biais de partenariats avec les ONG ou par la mise en place de politiques sociales internes aux groupes. Plusieurs actions citées par les répondants semblent relever de la logique collective dans leurs représentations : les formations liées aux questions de développement durable (VI.2.3.1), les dispositifs d'informations relatifs au DD (VI.2.3.2), les partenariats avec les ONG (VI.2.3.3) et enfin ce qui est communément appelé le "social durable" (VI.2.3.4).

#### VI.2.3.1/ Les formations développement durable s'adressant aux salariés

Ces formations dédiées au DD peuvent prendre plusieurs formes selon le public visé :

- Les journées de sensibilisation pour les acheteurs sur les questions d'approvisionnement responsables qui sont organisées par le groupe<sup>1</sup> :

« Quand il y a le RDD qui sort, il y a la sensibilisation au DD comme tout le monde. Et puis [les acheteurs] sont au courant de tout, et puis on fait tous partie de la même équipe donc on avance tous avec les mêmes critères, tous ensemble. »

*Aurélie, Affaires sociales et environnementales, Achats alimentaires, LeaderCo*

- Les formations s'adressant au personnel des magasins : encore inexistantes pour les salariés de LeaderCo, qui sont formés seulement à la prise en main opérationnelle de leur rayon, ainsi que pour les salariés de SuperDistri, ce type de formations a été systématisé pour tous les nouveaux embauchés du magasin NorDistri :

« Sur le magasin, n'importe quel employé qui arrive à cette formation-là. Au moment de la certification ISO 14 001, il y a eu tout un tas de formations obligatoires sur le magasin et où 100 % des gens sont passés pour expliquer ce que l'on allait faire : tri des déchets, etc. »

*Bruno, Manager Électroménager, NorDistri*

La certification ISO 14 001 a donc eu une incidence décisive dans la mise en place de formations relatives à la démarche RSE du magasin obligeant tous les salariés à être sensibilisés "au niveau de l'éclairage, des économies de chauffage, tout ce qui est réfrigérateur, les nouveaux meubles réfrigérants, le fait de mettre des rideaux pour la nuit" (Céline, Manager Épicerie salée, NorDistri). Cette jeune manager déplore même une certaine "emphase qui est mise sur tout ce qui est développement durable et à tous les échelons de la hiérarchie".

1 La structure de notre recherche ne nous permet pas de savoir si ce type de formations se retrouve dans les autres groupes que LeaderCo.

Cette politique de formation dans le magasin NorDistri se complète par des actions plus anecdotiques comme le rapporte André le directeur :

« À titre d'anecdote, ici, on a emmené tout le monde voir, il y a 3 ans, le film d'Al Gore (ceux que nous n'avons pas pu emmener, on leur a "filé" le DVD que l'on avait acheté, bien sûr) non pas parce que nous sommes des partisans d'Al Gore parce que ce n'est pas notre métier de nous positionner là-dessus. Nous, par rapport à ça, nous sommes simples citoyens et on essaie de faire ce que l'on peut là où on est, le mieux possible. On les a emmenés voir ce film pour susciter des interrogations, des échanges, des envies et puis pour donner les éléments qui motivent les gens pour que l'on arrive à 2 638T de déchets. »

André, Directeur, NorDistri

### VI.2.3.2/ L'information DD

Si les politiques de formations ne sont pas toujours développées de manière systématique, les salariés ont-ils d'autres vecteurs d'informations organisés par le groupe ? Plusieurs éléments, différents selon les groupes, sont apparus au cours de notre recherche :

- Le système d'assistance qui, en cas de problème, peut intégrer une part d'informations ou de conseils liés aux problématiques d'application du DD en magasin :

« La centrale SuperDistri nous bâtit des aides automatiques dans le logiciel de commandes qui nous permettent de dire : "on est un magasin rural à pouvoir d'achat moyen faible avec telle surface, tel chiffre d'affaires, quel nombre de produits doit-on détenir ... ?". C'est très précis. »

Didier, Directeur, SuperDistri

- L'Intranet et les interlocuteurs en centrale qui constituent le réservoir principal d'informations DD mais dont les formes diffèrent fortement d'un groupe à l'autre. Tandis que SuperDistri met à disposition des informations très techniques comme les quotas de pêche, le groupe ne semble pas développer d'informations plus générales à destination de ses managers qui le déplorent.

« C'est marqué FSC. C'est là où on a vu la différence sur ces produits-là. Au niveau de la centrale, il n'y a pas forcément de grosses sensibilisations qui sont faites. C'est regrettable et peut-être qu'ils vont s'y mettre un peu plus puisque nous, au bazar, nous sommes quand même touchés par ça. »

Julie, Manager Bazar, SuperDistri

Les managers de LeaderCo affirment que l'information est disponible mais qu'ils la consultent très peu par manque de temps ou de volonté d'aller la chercher. À la question de savoir s'ils ont des informations relatives au DD, Mickaël et Jean-Claude<sup>1</sup> répondent très clairement que l'information est disponible mais difficile à obtenir pour deux raisons : la difficulté de fournir des informations "clés en main" pour chaque chantier de la part du groupe, et celle, les concernant, de trouver l'information :

« Oui, à ce niveau-là, on peut réussir à avoir quelqu'un. Le tout, c'est d'aller à la recherche, d'aller à la pêche, ... »

Mickaël, Manager Technique, Euroville

1 L'entretien était commun aux deux managers.

Isabelle, manager du même magasin, confirme ces difficultés et les explique par l'éloignement important existant entre les services se trouvant au siège du groupe et les managers de terrain.

« *Moi, la centrale, je ne connais personne, je n'ai aucune idée de comment ça fonctionne, là il est clair que c'est vraiment deux mondes. [...] savoir qui est en charge, quelle est l'équipe, quel est leur projet actuel, heu là, aucune idée, hein ! Je ne saurais même pas où trouver l'information à part téléphoner en disant ...* »

*Isabelle, Manager Textile, Euroville*

Ce manque d'informations, ou tout du moins cette difficulté à en obtenir, viendrait ainsi du caractère fortement centralisé et technocratique de l'organisation du groupe sur ces questions.

Les managers de NorDistri, au contraire, déclarent disposer d'informations en quantité, disponibles sur l'intranet concernant les actions du groupe,

« *On a des infos sur notre intranet sur ces sujets-là comme la création des nouveaux magasins. On a un magasin en région parisienne qui a été créé avec une consommation d'énergie particulièrement basse. On a des infos là-dessus.* »

*Bruno, Manager Électroménager, NorDistri*

mais aussi sur les produits en ayant la possibilité de joindre directement les acheteurs du groupe :

« *On a nos acheteurs que l'on peut avoir en ligne très facilement. [...] Il y a les mails. Si on ne sait pas à qui s'adresser, eux transmettent et l'information redescend dans la semaine.* »

*Grégory, Manager Jardin, NorDistri*

De plus, des informations sont diffusées aux managers de l'enseigne lors des réunions de responsables de rayons communes à plusieurs magasins :

« *Quand on va en [réunions], tous les chefs de rayon, ça arrive régulièrement, à chaque fois ils font une intervention là-dessus. Au mois d'octobre/novembre l'an dernier on a eu une réunion uniquement sur le développement durable.* »

*Grégory, Manager Jardin, NorDistri*

- Dernier vecteur d'information identifié, la diffusion du RDD et des systèmes d'informations descendantes peuvent parfois être mis en place. Comme le note par exemple Riad, directeur du magasin LeaderMarché, enseigne de LeaderCo, une lettre d'information est publiée mensuellement sur ces questions. Il reçoit également le RDD chaque année :

« *Oui, c'est un très gros magazine, enfin un très gros livre... [je le sors de mon sac] Voilà, oui ça on le reçoit.*

**DC :** *et vous le recevez et vous le faites circuler aux employés ?*

**Riad :** *Oui, mais j'avoue que ça circule pas.* »

*Riad, Directeur, LeaderMarché*

Nous pouvons cependant noter que ce type d'informations semble s'adresser uniquement au directeur qui ne les transmet pas forcément, par la suite, à l'ensemble des cadres ou employés du magasin.

### VI.2.3.3/ Les partenariats avec les ONG

Les partenariats avec les ONG constituent, en termes d'image et de réputation, un axe important d'action pour les entreprises. Nous l'observons principalement au niveau de l'étude menée au siège social de LeaderCo où Monique, la Directrice dédiée au DD du groupe, cherche à nouer des partenariats avec des ONG lui permettant d'obtenir des expertises sociales, avec la FIDH par exemple sur les questions de conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement, ou des expertises environnementales comme avec la WWF. Au niveau des magasins, ce type de partenariats se rencontrent plutôt au travers des dons d'invendus périssables et d'actions de collectes nationales pour les Resto du cœur par exemple, ou par les demandes issues de membres du personnel.

*« J'ai ou vraiment la toute petite association qui va représenter très très peu de monde et qui m'intéresse pas forcément parce que je n'ai pas d'enjeux derrière [...] Et après on n'a pas la grosse association, l'association un petit peu intermédiaire qui va représenter, allez, 500, 600 personnes, qui va avoir un peu de représentativité sur Lille, on est rarement sollicités, et quand on l'est, ça va être des membres du personnel qui vont être membres de l'asso. »*

*Dorian, Directeur, EuroVille*

### VI.2.3.4/ Le "social durable"

Enfin, nous pouvons construire une catégorie d'actions relatives au volet social du développement durable, le "social durable" dont l'étude est rendue particulièrement difficile par plusieurs facteurs :

- Le rôle de l'État et d'une politique sociale nationale développée qui brouillent la perception des limites des actions de l'entreprise dont l'initiative en matière de RSE paraît souvent générée en réponse aux obligations légales *"c'est-à-dire que l'on attend vraiment la dernière limite pour dire de faire quelque chose au moment où il va peut-être y avoir des sanctions. Je n'appelle pas ça faire du social"* (Michel, service informatique, syndicaliste, centrale d'achat, NorDistri). Le contexte français est plutôt, historiquement, celui d'une RSE « implicite » en matière de social (Matten et Moon, 2008).
- L'histoire sociale des groupes et l'impact de la négociation collective rendent également difficile l'identification des initiatives responsables sociales sauf à les intégrer assez artificiellement dans le périmètre de la démarche RSE alors que leur genèse n'en provient pas. En effet, les groupes étudiés témoignent d'une histoire sociale relativement ancienne comparativement à la nouveauté des démarches RSE, poussant parfois les groupes à intégrer ce qu'il est convenu d'appeler des "acquis sociaux" comme des composantes de l'application des préceptes du développement durable en entreprise alors même que ceux-ci sont issus de processus de négociations collectives beaucoup plus anciens et indépendants d'une volonté managériale récente de responsabilisation de l'action. En outre, les mesures "responsables"

sont souvent rattachées aux actions du service des ressources humaines ce qui pose, par conséquent, la question de savoir si elles relèvent d'une application du DD ou du rôle traditionnel des RH. Même si ce type de questionnement paraît relever d'un débat terminologique, l'affiliation de ces sujets à des modes d'organisation particuliers (DRH ou DDD par exemple et, derrière cela, décision hiérarchique ou négociation collective) revêt une importance cruciale dans la façon dont les salariés vont s'approprier ces thématiques. Entre implication quotidienne dans une action DD et participation syndicale, la démarche individuelle diffère autant que la perception associée à cet engagement.

Finalement, vu de la plupart des magasins, le social durable n'existe pas. Même si des actions se référant à ces questions existent, les salariés ne les rattachent pas à l'application de démarches RSE et ancrent davantage cela dans l'histoire et les caractéristiques du groupe dans lequel ils travaillent. Nous pouvons ainsi différencier, selon les groupes, différentes approches de ces questions sociales et diverses représentations des salariés les concernant :

#### *a/ SuperDistri*

SuperDistri se distingue, comme nous l'avons déjà vu, par sa structure coopérative qui laisse à la charge des propriétaires de magasin l'ensemble des questions sociales.

« Aujourd'hui, d'un point de vue social, il n'y a pas de réflexions particulières à ce niveau-là. [...] Après, ils pourraient potentiellement imposer en magasin, je ne sais pas trop comment d'ailleurs : ce n'est pas 13 mois mais 13 mois ½ de salaire. Ça pourrait être des choses comme ça qui pourraient être imposées mais nous, à ce niveau-là, on est à la FCD (Fédération du commerce et de la distribution), on suit la convention collective. L'enseigne n'est pas précurseur à ce niveau. »

*Julien, Propriétaire, SuperDistri*

Le magasin se cantonne ainsi à octroyer les conditions d'emploi légales issues de la convention collective du secteur et du droit du travail sans particulièrement travailler des points particuliers. Didier, le directeur du point de vente, confie par exemple que le respect du "quota" de salariés présentant un handicap a été rempli "par hasard". Globalement, malgré quelques particularités locales comme nous l'évoquerons plus tard sur la question des fractionnements hebdomadaires des jours de congé, la politique sociale du magasin s'attache à respecter la loi mais ne cherche pas à innover au-delà.

« Dès qu'il y a quelque chose [de nouveau dans la réglementation], on essaie de l'appliquer le mieux possible. »

*Jacqueline, Manager Ligne de caisse, SuperDistri*

Nous voyons donc qu'au sens restrictif de la RSE donné dans le livre vert de la commission européenne (2001) selon lequel la RSE caractérise des actions menées au-delà des exigences légales, SuperDistri ne mène pas de démarche RSE strictement sociale<sup>1</sup>.

*b/ LeaderCo*

LeaderCo, dont l'envergure et l'ancienneté ont donné lieu à la mise en place d'un ensemble important de mesures sociales salariales, est perçu par les salariés rencontrés (à l'exception notable d'une syndicaliste) comme étant plutôt un bon employeur dans le secteur de la grande distribution.

« Après, il y a aussi la politique d'entreprise sociale qui est correcte en grande distribution, très clairement, et même plutôt dans les mieux-disants avec NorDistri avec une mutuelle qui est plus que correcte, avec une rémunération sur 13 mois et demi alors que les accords de branche sont sur heu 12 mois et demi, je crois, avec une participation, un intéressement, etc. [...] Voilà, donc il y a un package social qui est relativement intéressant, heu, faut être clair aussi, pour ça et pour le côté rémunération, il vaut peut-être mieux travailler dans une start-up, heu, du moins celles qui ont fonctionné [rires] mais, pour de la distribution, on est sur un bon package. [...] Oui voilà, donc plutôt fidélisation grâce à ce qui est mis en place par l'entreprise, mais il n'y a pas de... Pas de truc particulier au niveau du magasin. »

*Dorian, Directeur, EuroVille*

Cette longue citation de l'entretien réalisé avec Dorian apporte en outre des éléments clés de compréhension des actions du groupe concernant les mesures dites sociales : celles-ci sont développées au niveau du siège et ne proviennent pas des magasins qui suivent les recommandations centrales ; elles participent de plus à la politique de fidélisation des salariés menée par la direction des ressources humaines afin de pallier au fort taux de turn-over du personnel.

Dorian développe, un peu plus loin, la présentation de cette logique RH au sein du groupe, en citant la mise en place précoce, en 1982, d'un accord de réduction du temps de travail à 35 heures  $\frac{3}{4}$ , et propose une perspective historique :

« Heu, donc ce genre de logiques ne sont pas neuves à LeaderCo parce que les fondateurs de LeaderCo ont été des gens qui ont monté leur entreprise et qui ont travaillé avec des gens qu'ils connaissaient. Je pense que le respect était assez, assez naturel chez eux. »

*Dorian, Directeur, EuroVille*

Cependant, des actions plus récentes sont plus directement rattachées à la démarche RSE du groupe : le "plan salarié" dont l'objectif est de garantir le bien-être du personnel au travail, est organisé par le groupe et déployé dans les magasins selon diverses initiatives :

« Un exemple tout bête, il y a 10 ans les cadres LeaderCo, au moins les managers, travaillaient six jours sur sept. Au jour d'aujourd'hui, ils sont sur un forfait de 214 jours par an. 214 jours par an, si je me rappelle bien, le légal imposé par la loi Aubry, c'était 235, me semble-t-il. [...] Donc on a pas mal de choses de faites dans ce sens la, pour être plus spécifique sur le magasin, j'ai des kinés d'une école de kiné qui viennent faire des séances ici une à deux fois par semaine. »

*Dorian, Directeur, EuroVille*

1 Pour plus de discussions sur ce sujet, le lecteur peut se reporter à l'article d'Aurélien Lachèze (2007), Ce que la responsabilité sociale des entreprises fait au droit : l'exemple de la grande distribution, in *Droit et Société*, n°66, pp 385-410.



Les autres personnes rencontrées au sein du groupe ont conscience d'actions éparses (référénts handicap, charte de diversité, audits sociaux par exemple) mais ne les rassemblent pas sous la houlette de la démarche RSE de l'entreprise, se démarquant ainsi clairement de la communication développée par le groupe au sein de son RDD. Il apparaît ici clairement que l'approche de Leader-Co relève du modèle de l'initiative managériale d'application de la RSE dont le développement est laissé à la libre volonté du management, en quelque sorte, et n'entre pas dans un processus de construction démocratique de la démarche.

*c/ NorDistri*

NorDistri se caractérise par la place cruciale occupée par son fondateur et par l'engagement très important de celui-ci sur les questions de politiques sociales. Souvent qualifié de quasi paternaliste, M. NorDistri a ainsi développé l'actionnariat salarié et est perçu comme étant encore aujourd'hui le garant de l'ambiance familiale et du respect manifesté aux salariés par l'ensemble du groupe. Cela se traduit par l'importance donnée aux relations sociales :

*« Et le développement durable, c'est ça aussi finalement, c'est la relation entre les hommes. [...] C'est du long terme et la qualité relationnelle est importante. Dans mon métier de directeur de magasin, je suis aussi évalué là-dessus au moins autant que sur les résultats. »*

**DC :** *Ça compte dans votre évaluation ?*

**André :** *Autant voire même plus d'ailleurs.*

**DC :** *C'est intéressant.*

**André :** *C'est effectivement une particularité. Ce qui ne veut pas dire que les gens ne trouvent pas qu'on leur demande beaucoup, que des gens disent : "on aimerait gagner plus" et que de temps en temps il y a des choses qui se passent. En tout cas, ce qu'il y a de certain, c'est qu'il y a une volonté d'écouter, d'avancer ensemble, de considérer les gens. On essaie de travailler avec ça. Ce qui fait qu'il y a une espèce de cohérence dans NorDistri et les gens y mettent beaucoup d'eux-mêmes ce qui fait que cette entreprise a cette couleur particulière. »*

*André, Directeur, NorDistri*

Pour André, cela provient autant de la volonté de contribuer à un développement durable que des incidences de l'histoire sociale du groupe. Les managers rencontrés témoignent également de cette fibre sociale du management interne du groupe par leurs connaissances des différentes actions "responsables" menées par celui-ci, sans forcément les identifier au déploiement d'une démarche RSE :

*« Après, il y a l'aspect "embauche des handicapés" [...] Avec le fait de contrôler les producteurs en Chine sur l'âge des employés et le fait aussi, je ne sais pas si c'est le développement durable, de respecter les gens et de faire en sorte qu'ils aient une vie plutôt simple et d'éviter que le gars rentre à la maison sur les nerfs et qu'il s'en prenne à sa famille... Je ne sais pas si c'est du développement durable. »*

*Bruno, Manager Électroménager, NorDistri*

Pour la plupart d'entre eux, c'est avant tout une caractéristique intrinsèque au groupe symbolisée par l'actionnariat salarié et l'attention portée par M. NorDistri au climat social de l'entreprise. "Ça fait l'histoire du groupe si vous voulez ce genre de démarche" (Hassan, manager image, NorDistri).

L'étude des actions relevant en priorité de la logique collective souligne donc l'existence de deux axes différents : un axe informationnel concernant les initiatives RSE et un axe dédié aux questions de travail et d'emploi, plus difficilement appréhendable comme relevant du développement durable ou de la RSE, du fait de son enchevêtrement d'obligations légales et d'histoire sociale des groupes rencontrés. Les actions relevant de cette logique collective peuvent ainsi être rassemblées autour d'un principe de responsabilisation du collectif qui cherche à répondre à la tension entre valeurs du travail participant à la construction du paradigme professionnel de la distribution, et paradigme de la responsabilité (PSR).

Le premier axe est en effet clairement analysable comme relevant de la tension paradigmatique s'établissant entre le PSR et les modes de gestion du travail. Cette tension tend à privilégier des actions permettant une implication accrue des salariés dans les procédures de responsabilisation via le développement d'une forme de démocratisation du savoir passant par la mise en place de formations et la mise à disposition d'informations sur les serveurs informatiques du groupe ou par la facilité d'accès à des interlocuteurs qualifiés.

L'analyse du second axe se révèle plus périlleuse : la très faible mobilisation du versant social du DD dans les démarches RSE, l'importance de l'arsenal légal et conventionnel et les accords négociés tout au long de l'histoire des magasins dessinent ainsi un riche panorama de mesures sociales se révélant extraordinairement confus dans l'univers symbolique des salariés. Traditionnellement constitutif du compromis fordiste, la dimension sociale du rapport salarial a depuis souvent été perçue comme un vecteur puissant de motivation et d'implication au travail. De nombreux répondants, à l'instar d'Hassan (NorDistri), considèrent que, bien que ne constituant pas forcément le critère principal de choix d'un emploi, les conditions de travail et d'emploi constituent un facteur de satisfaction important : elles contribuent à légitimer le besoin de s'impliquer dans son travail pour la réalisation des objectifs de résultats attendus par la hiérarchie – objectifs que l'individu, en outre, s'approprie grâce au processus d'implication. La logique sur laquelle repose l'importante politique d'actionnariat salarié du groupe NorDistri s'inscrit dans cette logique comme nous le verrons au chapitre suivant.

L'implication et la responsabilisation, parfois contraintes (nous l'avons abordé au chapitre II), peuvent dans leur dimension de méthode managériale également relever d'une forme de domination de l'individu au travail (Martuccelli, 2004, Salmon, 2009,...). Selon cette perspective, la dimension collective du processus de responsabilisation s'exprime au cœur des jeux de pouvoirs propres à l'organisation oscillant entre les deux extrémités d'un spectre allant de la domination à la démocratisation. Dans les entretiens, la démocratisation du processus de décision n'apparaît guère. La démocratisation de l'organisation pourrait pourtant constituer une piste intéressante en termes de

mise en œuvre d'une action responsable relevant d'une logique collective<sup>1</sup>. Les partisans du modèle de la co-régulation de la RSE et de l'entreprise en général, préconisent l'entrée des parties prenantes, et au premier chef de représentants des salariés, dans le conseil d'administration. Cet exemple emblématique relève d'un effort de transparence et donc de démocratisation de l'entreprise en cherchant à institutionnaliser des contre-pouvoirs puissants en son sein. La notion de démocratisation paraît donc, selon ce modèle, incarner une forme d'action privilégiée en réponse à la tension paradigmatique s'établissant entre le PP de la distribution et le PSR. Elle pourrait ainsi constituer une voie exemplaire de résolution de celle-ci. Pour autant, la quasi-absence d'investissement dans le développement d'actions socialement responsables et le repli des entreprises étudiées derrière l'application des obligations légales pourraient être le signe d'un refus de démocratisation de l'entreprise. À l'encontre de cette menace pesant sur son pouvoir de contrôle, le management tenterait ainsi de garder la main sur ces dispositifs en développant, sur son initiative seule et sous son contrôle exclusif, des actions socialement responsables. Les codes de conduites, les chartes éthiques et les dispositifs d'alertes sont ainsi construits et promus selon cette logique d'auto-engagement et d'autocontrôle évitant, par là, le renforcement de contre-pouvoirs internes à l'entreprise.

\*\*\*

Nous venons donc d'analyser les actions mises en place et perçues comme responsables par les salariés des groupes étudiés. En les classant selon les trois logiques d'actions RSE distinguées au chapitre précédent, nous avons pu constater que celles-ci pouvaient être appréhendées comme étant guidées par des schèmes centraux : les trois principales formes de responsabilisation de l'activité de distributeur (le contrôle de la responsabilité, le développement d'une offre responsable et l'implication dans la responsabilité) répondent chacune à une tension s'établissant entre le paradigme professionnel structurant les activités du secteur de la distribution et le paradigme de la responsabilité. Pour résumer les principales conclusions de cette étude, nous pouvons rassembler celles-ci dans le tableau suivant :

---

1 Dans ce cadre, un des dispositifs célèbres promu – mais qui n'a pas été déployé dans les entreprises étudiées – est le système d'alerte éthique qui consiste à définir des procédures d'alertes (et de protection des lanceurs d'alertes) en cas de manquement éthique de la part de l'entreprise. Charreire Petit et Surply (2008) y voient ainsi un dispositif ayant la capacité potentielle de bouleverser la distribution des pouvoirs dans l'entreprise selon une forme de démocratisation : « Avec le dispositif de *whistleblowing*, le pouvoir devient bidirectionnel. En effet, au pouvoir de contrôler pour certains, s'ajoute celui d'alerter pour tous » (Charreire Petit et Surply, 2008, p. 119). Cependant, aujourd'hui, l'étude la mise en place de ce type de dispositifs dans l'entreprise révèle une stricte limitation de ce pouvoir d'alerte, « en court-circuitant les systèmes de négociation collective historiquement institués, l'alerte éthique intègre le salarié non pas en tant qu'acteur mais en tant qu'exécutant dans un dispositif dont les processus et les implications lui échappent, tant à l'amont, dans la conception de l'outil, qu'à l'aval, dans le circuit suivi par l'alerte ainsi que ses répercussions » (Vercher, Palpacuer, Charreire Petit, 2011).

Tableau VI.1 : Tensions paradigmatiques, logiques et forme de responsabilisation

Tension paradigmatique	Logique d'action	Forme de responsabilisation
Responsabilité / métier de la distribution	Logique Instrumentale	Contrôle (de la responsabilité)
Responsabilité / marché	Logique Marchande	Offre (responsable concurrentielle)
Responsabilité / travail	Logique Collective	Implication (dans la responsabilité)

Graphiquement, et en complément de la figure V.9, ce tableau peut se recomposer comme suit :

Figure VI.1 : Tensions paradigmatiques, logiques et forme de responsabilisation

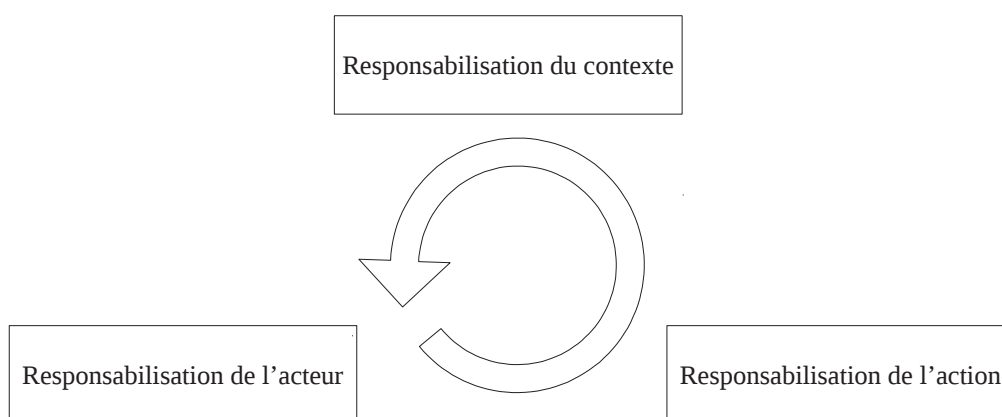


L'épreuve paradigmatique de la responsabilité se cristallise donc dans une triple contrainte pour l'acteur travaillant dans la grande distribution : il se doit à la fois de développer la durabilité dans ses dimensions instrumentale, marchande et collective. Ces trois logiques découlent directement, au cœur du vécu des salariés, des tensions paradigmatiques consécutives à l'émergence du PSR et auront la possibilité de s'exprimer différemment d'un groupe à l'autre comme nous le verrons dans le chapitre suivant. Pour autant, et avant d'envisager en quoi l'organisation peut être une contrainte ou un support pour la résolution de cette épreuve, l'étude de l'EPR se doit de considérer une troisième phase : la responsabilisation du contexte.

### VI.3/ Responsabilisation du contexte

À l'issue d'une étape de formation, puis de mise en action, l'épreuve aboutit à une forme de résolution assimilable à une phase de responsabilisation du contexte contribuant ainsi à la diffusion du paradigme social de la responsabilité (PSR). Nous entendons parler, là, d'une diffusion du principe de responsabilisation dans l'environnement symbolique et matériel, plus ou moins immédiat, de l'acteur et de ses actions. Cela agit ainsi comme un épaissement de la consistance sociale du PSR qui contribuera à la responsabilisation des acteurs environnants et, par là, de leurs actions. Un processus circulaire se met ainsi en place, assurant la diffusion du PSR à une échelle de plus en plus large, généralisant ainsi sa nécessaire coexistence au sein de l'univers paradigmatique commun à l'ensemble de la société.

Figure VI.2 : La dynamique de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité



L'acteur, par son action, participe donc à la construction de son environnement autant qu'il en est un produit. Cependant, cette responsabilisation du contexte semble favorisée par les possibilités de communication et de diffusion offertes par l'organisation. En effet, celle-ci constitue le plus proche environnement institutionnel de l'acteur et a pour rôle, à ce titre, de définir tant les processus organisant le travail, sous forme d'habilitations et de coercitions objectives ou interactives<sup>1</sup>, que la représentation des actions possibles en son sein par la constitution d'habilitations et de coercitions symboliques. Cet ensemble d'influences organisationnelles définit ainsi les potentialités d'apprentissage et d'évolutions émergeant de la résolution de l'EPR.

1 Pour ces distinctions relatives aux coercitions, nous renvoyons le lecteur à la présentation de la théorie de la consistance du social de Danilo Martuccelli au chapitre I.

Par exemple, les stratégies de communication DD des groupes paraissent importantes pour finaliser cette épreuve en légitimant le recours à des critères de justification DD de l'action entreprise. René illustre cette perception en parlant des réussites du rapport de DD

*« Donc pour moi la grande réussite ça été de... De permettre d'écrire et de dire au grand jour ce que tout le monde faisait, rêvait de faire,... Enfin tout le monde, certains en tout cas, faisaient ou rêvaient de faire. [...] c'est de montrer à tous... Ce que... Chacun avait comme bonne idée et... De leur donner une tribune, de les valoriser, de les quantifier et de vérifier, si elles progressaient. Donc [...] d'une idée sous le manteau, c'est devenu une idée à mettre en avant, une idée qui valorise les origines, les pays et ceux qui les mettent en œuvre. »*

*René, Directeur Qualité et DD achat alimentaire, LeaderCo*

Comme nous le disions dans un article précédent (Baur, Coëdel, 2010), le premier travail de la direction dédiée au DD de LeaderCo semble par conséquent reposer sur le souci de légitimer et de crédibiliser l'action DD au sein de son propre groupe, et s'apparente ainsi à un véritable lobbying interne. Comme le dit Anthony, stagiaire à la DDD de LeaderCo, les entreprises de la grande distribution sont des “vieilles dames” aux représentations peu compatibles avec les préceptes de la RSE. Face à l'inertie organisationnelle induite par la taille et les racines fordiennes du groupe, il s'agit de légitimer, de faire une place au “langage” et à la rationalité du DD face à ceux, dominants, de l'économie. Le rapport et les actions de la DDD permettent ainsi de rendre crédibles le champ sémantique et la construction discursive liés à ces questions tant au niveau du siège que des magasins.

Le mécanisme d'évolution des coercitions symboliques du travail dans la grande distribution apparaît ici : l'organisation, par l'intermédiaire de la publication du RDD, valorise la diffusion des bonnes pratiques porteuses d'une nouvelle réponse aux tensions paradigmatiques, contribuant ainsi à créer un nouvel univers paradigmatique lui-même doté de ses propres habilitations et coercitions. À l'inverse d'une politique concertée et généralisée, la communication des bonnes pratiques ne nécessite pas, de la part de la direction, d'imposer une nouvelle contrainte à la liste, déjà lourde, des objectifs à réaliser et des cadres à respecter dans un exercice quotidien du travail de terrain. En les mettant en avant, le groupe annonce non seulement à l'extérieur sa volonté de s'engager sur le chemin du DD, mais il parle également à ses membres en leur montrant que ce qu'ils peuvent parfois prendre comme une menace pour leurs habitudes de travail, relève bien souvent de ce qu'ils font déjà, ces petits riens, ces bonnes pratiques réalisées au quotidien.

D'un autre côté, la résolution de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité contribue également à diffuser le PSR aux parties prenantes de l'entreprise. Les fournisseurs par exemple sont mobilisés dans cet effort de responsabilisation de l'offre des distributeurs par les évolutions du cahier des charges des MDD, concernant les sous-traitants producteurs de ces produits, ou par la nouvelle concurrence créée par la commercialisation de produits certifiés responsables. Pour autant, ce processus de diffusion reste conditionné aux choix stratégiques du distributeur et ne pourra se réali-

ser qu'en cas d'engagement fort de celui-ci dans la proposition d'une offre responsable crédible. En outre, comme nous l'avons vu au chapitre III, ce rapport de force sera fortement influencé par les comportements des consommateurs vis-à-vis de cette nouvelle gamme de produits : plébiscitée, elle favorisera la diffusion vers l'amont du PSR, réservée à une clientèle "de niche", elle ne tendra qu'à créer une spécialisation, une nouvelle segmentation de la production.

La diffusion du PSR aux clients constitue donc une question centrale pour les distributeurs, car, comme nous l'avons déjà vu, il ne suffit pas de créer une offre responsable, il faut également que celle-ci rencontre une demande appropriée. Pour cela, la publicité et l'aménagement commercial des magasins, s'ils sont relayés socialement par des campagnes d'éducation et de sensibilisation, peuvent permettre de généraliser ce type de consommation. Cependant, le distributeur, s'il se contente de promouvoir ce type de produits sans construire une offre cohérente et crédible, court le risque d'être accusé de greenwashing et d'opportunisme responsable.

La résolution de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité paraît donc, au travers de ces exemples, intrinsèquement liée au contexte qui autorise, ou résiste, à la diffusion du paradigme responsable. Le triptyque distributeur-producteur-consommateur est indissociable pour comprendre ce processus de diffusion à l'échelle de la société, mais cette recherche ne pourra l'envisager dans son ensemble. Pour autant, l'inscription du distributeur au sein de celui-ci et la façon dont l'entreprise va s'organiser pour y mener son activité nous permettra d'envisager de manière plus approfondie dans le chapitre suivant la façon dont l'organisation pourra favoriser ou non la diffusion du PSR.

\*\*\*

Nous venons donc d'étudier comme s'énonçait l'épreuve paradigmatique de la responsabilité selon une approche en trois temps : la responsabilisation de l'acteur, celle de l'action puis celle du contexte. Bien que distinguées ici pour une question d'intelligibilité, ces trois phases sont étroitement mêlées dans la réalité. La responsabilisation du contexte, par exemple, participe autant qu'elle en est issue de celles de l'acteur et de l'action. Ces trois formes de responsabilisation se nourrissent les unes des autres ; elles dessinent un processus de responsabilisation tridimensionnel constitutif de la diffusion du paradigme de la responsabilité.

Afin de compléter cette approche dynamique du développement de la responsabilité dans la grande distribution, la partie suivante sera consacrée à l'étude du poids de l'organisation dans la résolution de cette épreuve. Il s'agira ainsi de comprendre comment l'organisation peut représenter un support ou une contrainte au développement de l'action responsable ou, pour le dire autrement, comment l'organisation pourra favoriser, ou s'opposer à, la diffusion du PSR.

Afin d'analyser l'épreuve paradigmatique de la responsabilité (EPR), le chapitre VI adopte une approche temporelle décomposant en phases successives ce qui est en réalité concomitant et irrémédiablement lié. Trois "temps" de responsabilisation sont ainsi distingués qui contribuent à la résolution de l'EPR et, par là, à la diffusion du PSR : la phase de constitution de l'épreuve consiste en une responsabilisation de l'acteur qui se trouve par conséquent confronté à un décalage entre ses actes et ses représentations, l'EPR en tant que telle s'incarne dans la gestion des paradoxes de la responsabilisation de l'action tandis que sa résolution peut être assimilée à un effort de responsabilisation de l'environnement de l'acteur par la participation de celui-ci à la diffusion du PSR.

L'étude de la structuration de l'EPR a ainsi identifié les éléments de diffusion du PSR et sa mise en tension au cœur des représentations individuelles de l'univers paradigmatique de la distribution : suite à une prise de conscience souvent issue de l'extérieur de l'entreprise, les répondants développent leurs connaissances et, par-là, se trouvent inévitablement confrontés à la nécessité de recomposer leurs représentations des tensions de l'univers paradigmatique de la distribution. Ce travail de recomposition passe en premier lieu par un processus de légitimation du registre discursif éthique lié au DD au sein de l'organisation.

Concernant le passage à l'acte responsable, les actions menées en magasin, selon leurs formes, leur origine (hiérarchique ou individuelle) et leur importance dans le quotidien des salariés, renseignent sur la façon dont l'acteur responsabilise son activité. Les logiques d'action définies au chapitre V en fournissent une clé de lecture intéressante : bien que souvent combinées, elles permettent d'illustrer comment les actions développées tentent de répondre à l'épreuve née des tensions constitutives de l'univers paradigmatique du travail dans la distribution. En premier lieu, la responsabilisation de l'activité peut se réaliser selon une logique instrumentale. Celle-ci privilégie la recherche du contrôle de l'application du développement durable et permet de souligner la mobilisation de l'action responsable dans un objectif de pérennisation de l'activité de l'entreprise. Elle tente d'assurer tout à la fois la rentabilité et une légitimité qui évite la contestabilité environnementale des actions du distributeur.

Sélectionner puis commercialiser une offre responsable cohérente et concurrentielle, sensibiliser les consommateurs à ces nouvelles gammes tout en gardant l'identité commerciale du point de vente constituent les principaux enjeux de responsabilisation selon la logique marchande. Cette forme de responsabilisation tend à permettre au distributeur de développer sa rentabilité tout en garantissant sa légitimité d'action en cherchant à contrer les formes de contestations de l'offre que représentent les boycotts et les autres types de dénonciations des produits commercialisés.

L'étude des actions relevant en priorité de la logique collective souligne l'existence de deux axes différents : un axe informationnel concernant les initiatives RSE et un axe dédié aux questions de travail et d'emploi, plus difficilement appréhendable comme relevant du DD ou de la RSE du fait de son enchevêtrement d'obligations légales et d'histoire sociale des groupes rencontrés. Les actions relevant de cette logique collective peuvent être rassemblées autour d'un principe de responsabilisation du collectif par l'implication des salariés.

L'épreuve paradigmatique de la responsabilité se cristallise donc dans une triple contrainte pour l'acteur travaillant dans la grande distribution : il se doit à la fois de développer la durabilité dans ses dimensions instrumentale, marchande et collective. Ces trois logiques découlent directement, au cœur du vécu des salariés, des tensions paradigmatiques consécutives à l'émergence du PSR et auront la possibilité de s'exprimer différemment d'un groupe à l'autre. La responsabilisation du contexte semble en effet favorisée par les possibilités de communication et de diffusion offertes par l'organisation : celle-ci constitue le plus



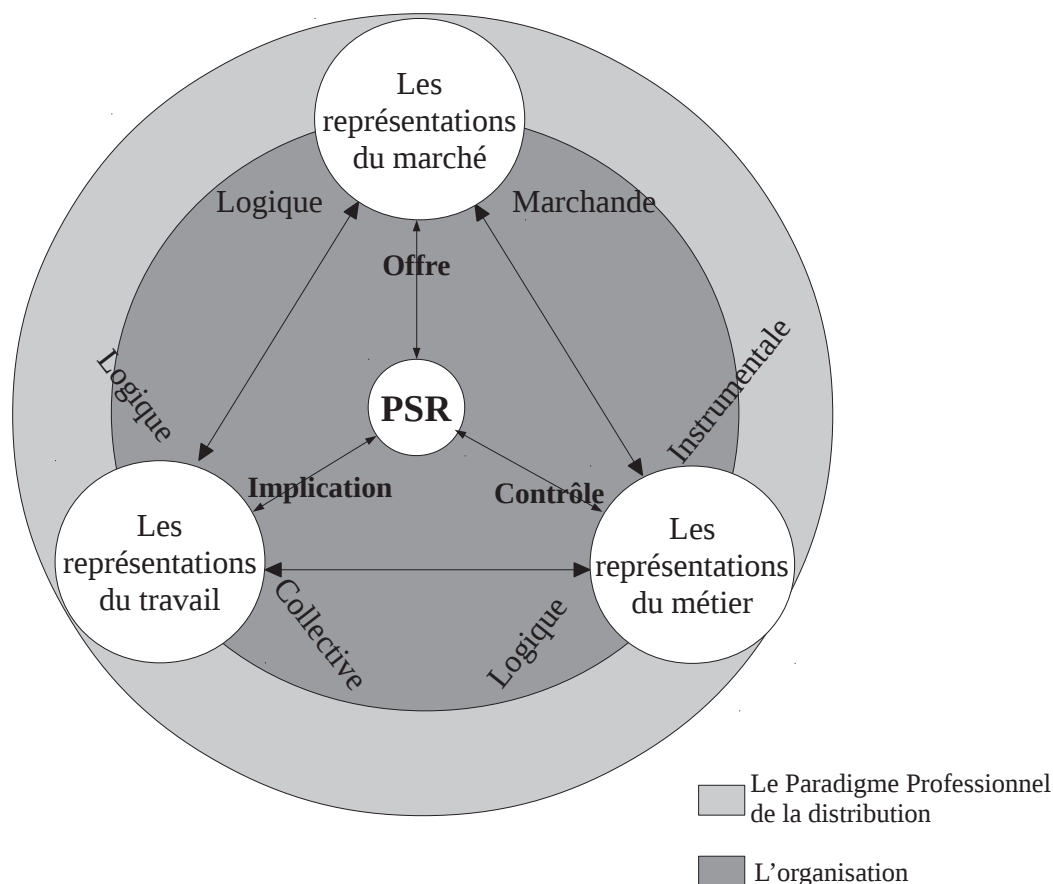
proche environnement institutionnel de l'acteur et a pour rôle de définir tant les processus organisant le travail que la représentation des actions possibles en son sein par la constitution d'habilitations et de coercitions. La résolution de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité paraît donc intrinsèquement liée au contexte qui autorise, ou résiste, à la diffusion du paradigme responsable.

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL : SUPPORTS ET CONTRAINTES À LA RÉOLUTION DE L'EPR

Comment l'organisation du distributeur peut-elle contribuer – ou faire obstacle – à la résolution de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité ? Ou, pour le dire autrement, comment l'organisation peut-elle se constituer en tant que support ou contrainte au développement d'actions responsables en son sein ? L'étude des influences du contexte organisationnel relève ainsi davantage de l'étude des divergences entre groupes que des convergences déjà analysées pour étudier les turbulences créées par l'émergence du PSR au sein de l'univers paradigmatique de la distribution. L'organisation est en effet, par définition, contingente et s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise et la manière dont celle-ci a enacté des situations spécifiques. L'analyse des contextes organisationnels singuliers de chaque entreprise et de leurs orientations paradigmatiques spécifiques (VII.1) permettra de comprendre le rôle de ceux-ci dans l'évolution et la coexistence des paradigmes sociaux identifiés dans l'exercice quotidien du travail (VII.2).

L'organisation a déjà pu être définie comme une arène où les différents paradigmes interagissent et se mettent en tension : à partir de la définition de l'organisation proposée par March et Simon (1993), nous avons pu, au cours du premier chapitre, formuler une hypothétique définition de l'organisation au sein d'un univers paradigmatique : *système d'actions coordonnées (que ce soit de manière explicite, par des procédures, ou implicite) permettant de résoudre les dissonances paradigmatiques nées de la coexistence de plusieurs paradigmes sociaux dans un même ensemble humain*. Par conséquent, nous pourrions faire évoluer la figure VI.1 présentée dans le chapitre précédent, selon le schéma suivant :

Figure VII.1 : L'univers paradigmatique du travail dans la Grande Distribution dans son contexte organisationnel



Se dessine ici le rôle que peut endosser l'organisation : les paradigmes sociaux, paradigme professionnel (PP) et paradigme de la responsabilité (PSR), qui, bien que pénétrant la sphère organisationnelle, la débordent largement, interagissent en son sein pour influencer tant les représentations que les actions des salariés. De son côté, l'organisation, en tant que plus proche environnement institutionnel de l'action, promeut une appréhension singulière de l'univers paradigmatique en définissant une orientation principale dans les logiques d'action relatives au PP. L'organisation a donc comme objet de réussir à contrôler et coordonner les individus et leurs actes dans cet environnement paradigmatique, de générer, au-delà des conflits et des rapports de pouvoirs, un équilibre rendant plus efficace son action et celle de ses membres.

## VII.1/ L'organisation et les configurations organisationnelles vécues des groupes étudiés

Afin de comprendre en quoi l'organisation peut devenir un ensemble de contraintes et de supports au développement de l'action responsable, l'étude de terrain apporte des éléments précieux : chaque groupe de distribution se caractérise en effet par un mode d'appropriation spécifique des tensions de l'univers paradigmatique du fait de son histoire et de sa structuration propre. Située au cœur de ces dissonances, l'organisation est, en quelque sorte, sommée de définir une orientation paradigmatique pour son action visant à pérenniser, à mieux coordonner et contrôler les actions individuelles des salariés du groupe. Du fait de son histoire spécifique, des choix stratégiques et des rapports de pouvoirs qui y ont – et qui y ont eu – cours, chaque organisation, que ce soit LeaderCo (VII.1.1), NorDistri (VII.1.2) ou SuperDistri (VII.1.3), se positionnera différemment dans cet univers et répondra prioritairement à une tension particulière.

Nous ne reviendrons pas ici sur la présentation des groupes réalisée au chapitre IV. Il s'agit davantage, ici, de comprendre, dans la parole des interviewés, comment se structurent les éléments les plus importants en termes de management et de légitimation de celle-ci. Cependant nous nous sommes aussi référés à l'analyse documentaire, aux discours officiels sur l'organisation, pour comprendre comment la configuration organisationnelle intervenait dans l'épreuve de responsabilité. En effet, c'est dans les discours, de par le mélange inextricable qui y est opéré entre dimension symbolique et matérielle, que nous pouvons appréhender la complexité de l'action de l'organisation face à la nécessité de coexistence paradigmatique. Les paradigmes sociaux et les tensions qui découlent de leurs coexistences sont ainsi inextricablement liés aux actions et procédures mises en place pour y répondre<sup>1</sup>.

### VII.1.1/ Configuration organisationnelle du groupe LeaderCo

LeaderCo est, comme nous l'avons vu au chapitre IV, un groupe intégré et coté en bourse. Trois des lieux de vente étudiés en dépendent : EuroVille, un hypermarché de centre-ville, Leader-Marché, un supermarché d'un quartier résidentiel, et CityCo, un commerce de proximité. Afin de

1 Il est d'ores et déjà utile de préciser que chaque unité au sein des groupes témoigne d'une appréhension singulière des influences du groupe et que l'orientation paradigmatique promue par celui-ci s'appliquera différemment au cœur des actions locales. Cependant, il paraît intéressant ici d'étudier chaque groupe dans sa globalité afin d'analyser l'influence de l'acteur – symbolique – “entreprise”.

comprendre la configuration organisationnelle du groupe (VII.1.1.2), l'analyse s'attardera tout d'abord sur l'étude de la perception subjective des salariés rencontrés sur l'organisation et de la présentation officielle de celle-ci (VII.1.1.1).

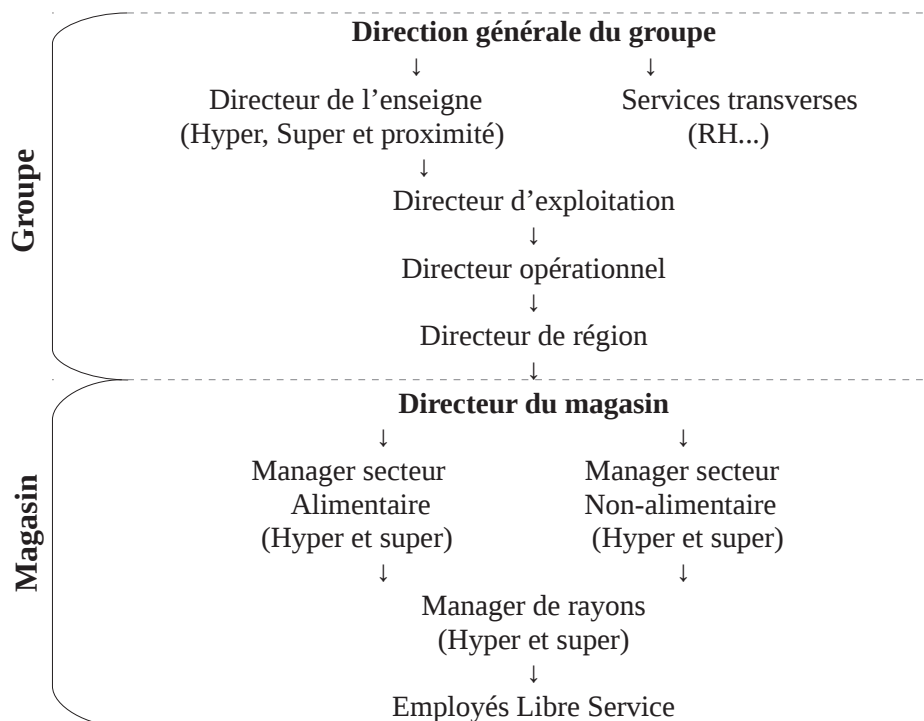
### VII.1.1.1/ Perception subjective et présentation officielle de l'organisation

Plusieurs catégories d'éléments sont mobilisables pour présenter l'organisation : étudier la perception subjective des salariés concernant l'organisation du groupe et la présentation officielle de la structure hiérarchique (a), les représentations concernant la place et le rôle dévolu au directeur du magasin (b), l'appréhension des salariés de l'organisation des divisions du groupe (c) et enfin le rapport subjectif qu'ils entretiennent avec le groupe LeaderCo (d).

#### *a/ Structure hiérarchique*

Comme nous l'avons déjà dit, le groupe est scindé en divisions selon les enseignes propres à chaque format de distribution : division hyper, dont dépend EuroVille, division super, pour Leader-Marché, et, enfin, division commerces de proximité pour CityCo. La figure VII.2 présente la chaîne hiérarchique du directeur général du groupe jusqu'aux employés libre-service du magasin.

Figure VII.2 : Chaîne hiérarchique du groupe LeaderCo



### *b/ Place et rôle du directeur*

Les directeurs de magasin se définissent comme des hommes de terrain, car ils incarnent le dernier maillon opérationnel de la chaîne hiérarchique. Lors de l'entretien réalisé avec Dorian, le directeur d'EuroVille, nous avons ainsi pu observer l'aménagement spartiate et révélateur de son bureau :

*Son bureau est vaste et sans décoration. Un vaste mur de placards, pas d'affiche, peinture jaune pâle et éclairage au néon. Vue sur l'Open space. Pour tout mobilier, un énorme bureau, recouvert de piles de papiers, et une table ovale de réunion (6 à 8 places) totalement anonyme. C'est l'impression qui ressort de ce lieu : anonyme. On oublie rapidement qu'il s'agit du bureau du directeur. Il ne semble venir ici que pour travailler. Le reste du temps, il descend sur le "terrain". Il n'habite pas son bureau, c'est sûr.*

*Dorian, Directeur, EuroVille, Journal de terrain*

En outre, le rôle du directeur de magasin est déterminé par son statut : en ce qui concerne les hypers et supers, intégrés, le directeur est salarié par l'entreprise. De ce fait, les innovations sont en général issues du groupe et descendent la chaîne hiérarchique jusqu'au magasin qui ne dispose finalement que d'une faible autonomie pour s'écarter de la stratégie définie au siège.

*« Nous, on est un magasin intégré, je ne suis pas en train de cracher sur les franchisés, hein, mais moi je ne gère pas mon argent, je gère l'argent du groupe. Donc pour gérer l'argent du groupe, faut sortir les résultats, donc je suis les conseils qu'on me donne, et les concepts, je ne suis pas n'importe quoi. »*

*Riad, Directeur, LeaderMarché*

Le CityCo étudié est une location-gérance où le directeur est indépendant et propriétaire des stocks, mais loue les murs et le fonds de commerce au groupe. Les moyens financiers et humains sont beaucoup plus faibles que dans un super et le directeur, bien qu'indépendant, ne peut s'éloigner d'une gestion serrée et pragmatique de son magasin. Par conséquent, la marge de manœuvre du magasin est relativement faible : la politique commerciale est déterminée par LeaderCo, la gestion des déchets dépend des infrastructures de la ville, enfin, le magasin ne peut mener de campagnes publicitaires et d'actions commerciales importantes : il est "otage" de la structure particulière de sa clientèle qui est principalement de passage.

### *c/ Comparaison de l'organisation des divisions*

À partir de l'analyse des entretiens réalisés et pour repérer les points communs et les différences organisationnelles perçus entre les magasins, nous avons élaboré le tableau suivant (tableau VII.1) reprenant les éléments les plus importants pour la compréhension de notre propos<sup>1</sup>.

---

1 Nous tenons, une nouvelle fois, à insister sur le fondement principalement déclaratif de ces éléments. Les faits sont sûrement partiellement différents, mais notre objet est d'appréhender l'organisation telle qu'elle est perçue dans son efficacité à gérer les tensions issues de la coexistence paradigmatique évoquée plus haut.

Tableau VII.1 : Tableau comparatif de l'organisation des points de vente de LeaderCo

	<b>EuroVille</b>	<b>LeaderMarché</b>	<b>CityCo</b>
<b>Le directeur</b>	Salarié du groupe	Salarié du groupe	Indépendant, c'est LE patron du point de vente
<b>Principes de management</b>	Pression aux résultats	Pression aux résultats	Relations personnelles et gestion familiale basée sur la confiance et la reconnaissance personnelle
	Le directeur promeut le respect et la courtoisie dans la gestion de son personnel. Évaluations "à 360°"	Le directeur se conçoit comme un salarié et, à ce titre, il "gère l'argent du groupe".	Adhésion aux règles implicites de la famille sous peine d'exclusion du collectif Rhétorique de lutte pour la survie du magasin
<b>Autonomie des magasins</b>	Plutôt faible en général, mais l'hyper semble plutôt plus autonome que les autres.		
<b>Autonomie des managers</b>	Les managers des magasins sont autonomes sauf soucis majeurs.	Faible autonomie du fait de l'existence de plans de vente à respecter.	Très faible autonomie
<b>Innovation</b>	Descendante		
<b>Politique sociale et salariale</b>	convention collective du secteur + avantages de la division hypermarchés	convention collective du secteur + avantages de la division supermarchés	convention collective du secteur
	Attention portée au bien-être au travail : 35H15 dès 1982, salle de pauses, covoiturage, kiné dans le magasin, ...	Primes aux résultats : – intéressement collectif – intéressement individuel pour les cadres et managers	
	Formation de savoir-être (maquillage, nutrition...)		
<b>Relations sociales</b>	Relations apaisées, car pas de "passif conflictuel"	Conflits sur le passage en ouverture 7j/7	Pas de syndicats / Relations personnelles

Quelques précisions nous paraissent nécessaires concernant ce tableau :

- Les politiques sociales et salariales sont différentes d'une division à l'autre. Globalement les salariés des hypers semblent avoir le plus grand nombre d'avantages et, à l'autre extrémité, les salariés des commerces de proximité regrettent un manque d'équité de traitement au sein du groupe.

*« J'ai une sœur qui travaille à LeaderCo [en hyper], eh bien, son salaire, à 30H, elle gagne mon salaire [...] Et son statut, en fait, elle est, et tous les ans ou tous les deux ans, son statut... enfin, évolue. Moi, depuis que je suis là, en 2003, jusqu'à aujourd'hui, mon statut n'a pas évolué. J'ai toujours la même base. »*

*Leila, ELS, Responsable, CityCo*

- La gestion et la vie quotidienne professionnelle du CityCo diffèrent de manière importante de celle des deux autres points de vente par l'importance donnée à la notion de survie du point de vente et de ses salariés. Il n'y a pas de mode de management particulièrement construit : l'action est dirigée vers la survie de l'entreprise, vers la réalisation du chiffre

d'affaires. Ce type de structure relève finalement d'une configuration organisationnelle de forme simple selon la typologie définie par Mintzberg.

- L'organisation des divisions chargées de la gestion des hypers et des supers reste encore dissociée : on observe une convergence de marques et d'enseignes depuis quelques années selon une orientation qui semble cependant plus marketing que managériale.

« [les hypers] LeaderCo, ils ont le même fonctionnement, mais aujourd'hui, on est au sein d'un même groupe, il y a une convergence de marques, d'enseigne, il n'y a pas de souci, mais [...] c'est pas encore fusionné. C'est-à-dire qu'on appartient à LeaderCo, mais on ne le sent pas. Ça se fera, un peu comme à chaque fusion, au fil du temps. On a le même métier, mais ce n'est pas le même corps, comment je pourrais dire ? Ce n'est pas le même fonctionnement. »

Riad, Directeur, LeaderMarché

#### d/ Rapport subjectif au groupe LeaderCo

Au travers de l'analyse comparée des organisations des différents points de vente étudiés au sein du groupe LeaderCo, il paraît donc possible de déterminer une appréhension globale de la façon dont les salariés du groupe vivent, au quotidien, leur relation au groupe et l'influence de l'organisation de celui-ci sur leurs pratiques professionnelles. Toile de fond des analyses précédentes, le rapport vécu au groupe détermine, en quelque sorte, le sens de l'action des salariés : pour qui travaillent-ils ? Comment sont-ils considérés ?... Au regard des éléments issus du terrain, et que nous avons déjà mentionné dans les chapitres précédents, nous avons pu construire le tableau suivant :

Tableau VII.2 : Rapport des salariés au groupe LeaderCo

	<b>LeaderCo</b>
<b>Dirigeant identifié</b>	<i>Les actionnaires</i> : leur volonté s'incarne dans la personne du PDG perçu comme un visionnaire, un guide de l'action du groupe
<b>Objectif poursuivi perçu</b>	Augmenter la valorisation boursière de l'entreprise
<b>Rôle du groupe</b>	Le groupe dirige l'action quotidienne par l'édition de normes et de process. Les salariés doivent appliquer la stratégie définie par le groupe.
<b>Relations au groupe</b>	Les salariés notent une certaine opacité du niveau groupe vue du magasin : <ul style="list-style-type: none"> <li>• difficulté d'obtenir des informations (achats, DD) et de joindre les interlocuteurs appropriés</li> <li>• le magasin et la centrale sont deux entités différentes</li> </ul>
<b>Sentiment d'appartenance</b>	Globalement, les salariés ressentent peu d'appartenances au groupe voire de la défiance à son encontre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• CityCo est très éloigné du groupe : "on fait partie d'eux, mais on est pas avec eux" (Anissa, ELS, CityCo)</li> <li>• LeaderMarché n'a pas encore finalisé la fusion de la fin du siècle dernier</li> <li>• Le groupe est soupçonné de marketing outrancier : <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ les valeurs du groupe sont perçues comme un exercice de communication</li> <li>◦ Les dirigeants sont perçus comme uniquement motivés par l'argent</li> </ul> </li> </ul>



Le point de vue syndical<sup>1</sup> est également révélateur d'un vécu quotidien du rapport au groupe des salariés. Pour Babeth, par exemple, une forme d'allégeance à l'entreprise est obligatoire ; elle parle ainsi d'un véritable embrigadement du management et critique vertement l'usage qui est fait de l'appellation "collaborateur" :

« Je ne sais pas ce que veut dire "collaborateur" à leur niveau. Un collaborateur, c'est quelqu'un avec qui on peut discuter et dont on accepte aussi les critiques. Là, il n'est pas question de critiquer LeaderCo. Une fois que vous avez une critique à formuler, j'ai l'impression que l'on fait un crime de lèse-majesté chez eux. »

Babeth, syndicaliste, LeaderCo

Elle compare cependant la chaîne hiérarchique à une véritable cascade de pressions qui explique les comportements des managers de terrain comme la résultante des contraintes de résultats issues de la tête du groupe :

« Il faut être logique, les directeurs ont la pression de leur DR [directeur régional], de leur directeur d'exploitation par rapport : "il faut sortir du chiffre". Ils ne voient que ça. Le directeur fait peser sa pression sur ses managers et les managers essaient de mettre la pression sur les employés. »

Babeth, syndicaliste, LeaderCo

Au final, il est possible de reprendre, de manière globale et synthétique l'ensemble des éléments déterminants pour la compréhension de l'appréhension du groupe par les salariés au sein du tableau suivant :

Tableau VII.3 : Organisation globale et rapport des salariés au groupe LeaderCo

	LeaderCo
<b>Dirigeant identifié</b>	Les actionnaires : leur volonté s'incarne dans la personne du PDG perçu comme un visionnaire, un guide de l'action du groupe
<b>Objectif poursuivi perçu</b>	Maximiser la valeur pour l'actionnaire
<b>Rôle du groupe</b>	Le groupe dirige l'action quotidienne par l'édiction de normes et de process et par le contrôle des résultats. Les salariés doivent appliquer la stratégie définie par le groupe. Opacité du niveau groupe vu du magasin
<b>Autonomie des magasins</b>	Plutôt faible en général.
<b>Principes de management</b>	– Standardisation des résultats et des procédures de travail – Influence de la taille et du statut de la structure étudiée
<b>Innovation</b>	Descendante
<b>Politique sociale et salariale</b>	Selon la taille du magasin et son statut : Accords de branche + avantages de la division (hypermarchés et supermarchés)
<b>Relations sociales</b>	Selon la taille et l'histoire du magasin : – EuroVille : apaisées, car pas de passif conflictuel – LeaderMarché : Conflit sur le passage au 7j/7 – CityCo : relations familiales et interpersonnelles

1 Il est important de préciser que les "négociations lourdes" sont traitées au niveau central avec les confédérations syndicales. Les syndicats des magasins s'occupent principalement de la gestion des tensions autour des horaires, congés... Cependant, vu des magasins, les délégués centraux sont parfois soupçonnés de connivence avec le management et d'intérêts politiques ou financiers à l'encontre de l'intérêt syndical.

### VII.1.1.2/ Configuration organisationnelle et conséquences

LeaderCo, dans la gestion de son parc commercial, s'apparente donc principalement à une structure organisationnelle de type divisionnalisée que Mintzberg définit comme « un ensemble d'entités quasi autonomes couplées par une structure administrative centrale » (1982, p.337). Ce modèle, ici très centralisé, reprend les différents points clés issus de l'analyse :

- Le principal mécanisme de coordination au sein de la structure est, selon Mintzberg, la *standardisation des résultats* que nous avons citée comme principe cardinal du management,
- La partie clé de l'organisation est *la ligne hiérarchique*,
- Les principaux paramètres de conception sont le « regroupement des unités sur la base des marchés, systèmes de contrôles des performances et décentralisation verticale limitée » (p.337). Nous retrouvons bien ici les deux derniers critères cités, mais le premier se doit d'être nuancé : les unités sont regroupées par taille de magasins, catégorisation qui résulte aussi de l'histoire des fusions du groupe avec d'autres groupes plus spécialisés sur des formats différents (typiquement le supermarché). Cependant, nous pouvons également considérer que les hypers, les supers et les commerces de proximité s'adressent à des marchés différents, car, chacun à leur manière, ils répondent à des besoins de consommation et les consommateurs naviguent très souvent de l'un à l'autre comme nous avons pu le voir.
- Selon Mintzberg, les facteurs de contingence sont des « marchés diversifiés (particulièrement en ce qui concerne les produits ou les services), organisation âgée, de grande taille, besoin de pouvoir des cadres, structure à la mode » (p.337). LeaderCo relève bien de cette catégorie et plus particulièrement selon deux critères : l'âge de l'organisation (50 ans, ce qui est âgé pour une entreprise de la grande distribution) et surtout sa taille gigantesque (le groupe est le premier employeur privé de France).

Plusieurs conséquences liées à ce type de structure organisationnelle ont pu être repérées pour les salariés : un sentiment d'éloignement et de défiance vis-à-vis de la direction générale, un faible degré d'autonomie et une difficile responsabilisation individuelle. Renforcé par la structure actionnariale instable et les stratégies fluctuantes de ces dernières années, *le sentiment d'éloignement de la direction générale* génère une certaine défiance vis-à-vis du groupe qui n'offre pas, pour ses salariés, un sens à l'action économique autre que sa justification financière. Nous avons ainsi pu rencontrer des salariés qui se centraient, en réaction, sur le seul collectif opérationnel, sur la progression individuelle ou, à l'extrême, sur le hors travail. De plus, *la faible autonomie* des employés et managers, le contrôle hiérarchique important et le schéma global d'innovation descendante (bien que moins probant dans l'hypermarché EuroVille, plus autonome) contraignent les initiatives inno-

vantes locales. Dans ces conditions, il paraît difficile d’engager les salariés sur des démarches importantes de *responsabilisation* d’autant plus que, comme le dit Mintzberg, « dans la structure divisionnalisée, le système de contrôle des performances est un paramètre de conception fondamental et la source principale de l’efficacité économique. Pourtant, ce système produit l’une des conséquences sociales les plus sérieuses. Le problème vient de ce que les critères de performance utilisés sont essentiellement quantitatifs et typiquement financiers, et qu’ils deviennent pratiquement des obsessions, évacuant les buts qui ne peuvent pas être mesurés [...] En fait, les buts économiques chassent les buts sociaux » (1982, p.369). Même si cela paraît moins vrai aujourd’hui, tant ce type de structure a su intégrer des démarches cherchant à rééquilibrer ces défauts, il n’en reste pas moins, qu’elle décourage structurellement l’initiative responsable<sup>1</sup>.

L’organisation du groupe LeaderCo incarne donc la configuration divisionnalisée centralisée principalement coordonnée selon un principe de standardisation des résultats mais utilisant aussi la standardisation plus mécaniste des procédures. Tel qu’il est décrit par les salariés, ce mécanisme de coordination fait appel aux représentations du métier de la distribution et à celles du marché au cœur du paradigme professionnel (PP) distingué plus haut : l’importante place dévolue au respect des procédures déterminées par la hiérarchie confirme la centralité de la logique instrumentale relative aux représentations du métier de la distribution tandis que l’importance de la logique marchande se remarque par la pression aux résultats ressentie ainsi que par la défiance exprimée vis-à-vis des financiers-actionnaires, eux-mêmes perçus comme à la fois acteurs et esclaves des marchés. En outre, l’insécurité marchande et les périls de la mondialisation sont des thèmes qui ont été fortement mobilisés par la totalité des salariés rencontrés au sein du groupe. Les représentations du travail et de ses valeurs semblent moins perçues dans cette organisation : les multiples dénonciations sur les conditions de travail pratiquées tendent ainsi à confirmer un relatif retrait de la prise en compte de cette dimension du PP par le groupe.

L’organisation du groupe LeaderCo tend donc à développer, pour résoudre les tensions liées à la coexistence paradigmatique du secteur, une orientation paradigmatique spécifique tendue vers l’exigence primordiale de *rentabilité* : presque à son insu, tant cela paraît structurel, le groupe LeaderCo tend à répondre, dans son déséquilibre, aux représentations issues de l’institution marchande et mobilise, comme outil principal, la définition de procédures et de règles professionnelles. En d’autres termes, le contrôle des procédures (logique instrumentale), bien que très présent, reste perpétuellement soumis à la pression aux résultats concurrentiels et à la rentabilité à court terme (logique marchande). Cet impératif marchand contraint les salariés à présenter sans cesse les résultats

---

1 Nous verrons plus loin que cela n’empêche pas, loin de là, la mise en place de démarche RSE, mais que celles-ci s’inspireront davantage du modèle des démarches qualités, de type top-down, dirigées et contrôlées depuis le siège, que d’une initiative locale.

financiers comme principal critère de jugement de leurs actions. Il est bien entendu que cette orientation paradigmatique est loin d'être exclusive, mais, de par sa configuration organisationnelle, le groupe privilégie ce mode de coordination spécifique.

### VII.1.2/ Configuration organisationnelle du groupe NorDistri

NorDistri est également un groupe intégré mais il se caractérise par son actionnariat familial et salarié. Ce point est crucial pour comprendre sa culture et sa façon d'appréhender le paradigme professionnel de la distribution. La perception subjective des salariés et la présentation officielle de l'entreprise (VII.1.2.1) diffèrent ainsi radicalement de celles analysées concernant le groupe LeaderCo. Incidemment, cela influe sur la configuration organisationnelle du groupe (VII.1.2.2).

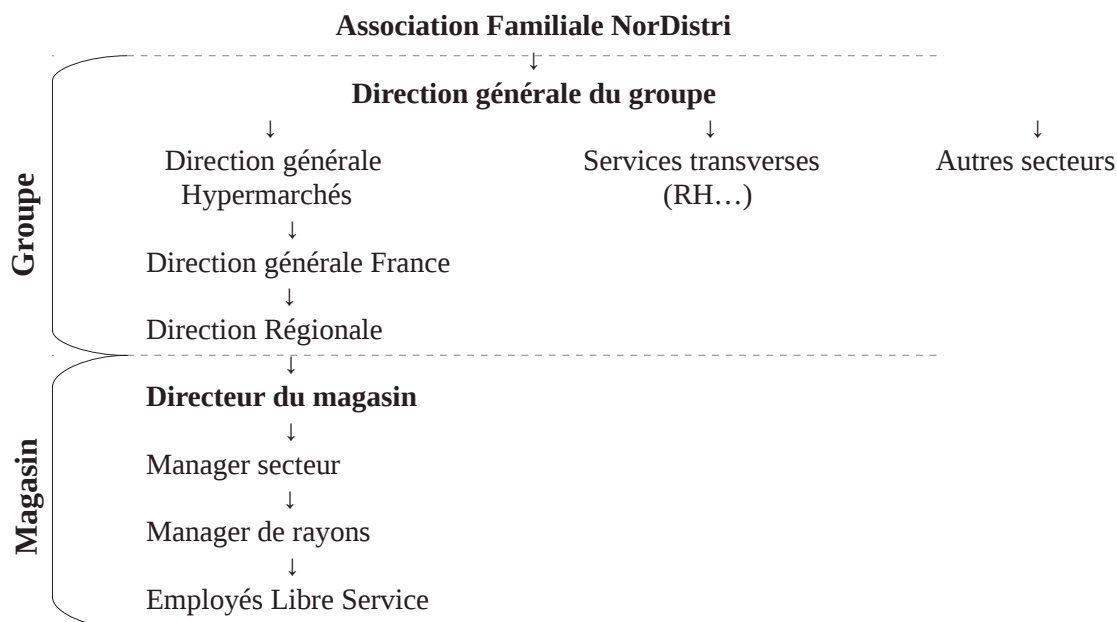
#### VII.1.2.1/ Perception subjective et présentation officielle de l'organisation

NorDistri par certaines de ses caractéristiques structurelles se rapproche de LeaderCo : scindé en grandes divisions s'adressant chacune à un marché, le groupe a mis en place une organisation assez proche de celle précédemment présentée. Elle s'en distingue cependant à plus d'un titre.

##### a/ Structure hiérarchique

La Figure VII.3 propose un schéma simplifié de la structure hiérarchique du groupe.

Figure VII.3 : Chaîne hiérarchique du groupe NorDistri



##### b/ Place et rôle du directeur

Dans ce type d'organisation, le directeur de magasin occupe une position centrale au sein de la structure : Jean-Marie, syndicaliste à NorDistri, note ainsi que suite à un changement d'organisation, les directions régionales ont été regroupées en grandes régions et que les directeurs des magasins se sont vus dotés de quasi pleins pouvoirs.

« Économiquement, ça ne me pose pas de problème parce que les gens sont relativement compétents là-dessus. Je ne vais pas critiquer. Sauf qu'au niveau relations sociales, ils ne sont pas toujours très pointus sur le sujet. Souvent ça amène énormément de conflits parce que justement la gestion des organisations sociales ou du relationnel, des négociations, c'est très limite. »

Jean-Marie, Manager Cave, syndicaliste, NorDistri

Le directeur du magasin semble ainsi être le personnage clé de l'organisation du groupe. L'autonomie du magasin et celle laissée au management intermédiaire (chefs de rayon...) sont importantes, mais restent toujours sous le contrôle du responsable.

« Nous on a la liberté on peut faire... enfin, ce qu'on veut... oui on peut faire ce qu'on veut en discussion avec le directeur. »

Hassan, Manager Image, NorDistri

### *c/ L'organisation de la division*

Globalement, les managers sont laissés très libres sur leurs façons de travailler à partir du moment où ils fournissent les résultats attendus. Ils peuvent mener des tests commerciaux, comme nous en avons déjà parlé, et considèrent qu'ils ont le droit de "se planter". Pour résumer, tous les managers de rayons de l'hypermarché NorDistri étudié considèrent qu'ils dirigent une PME au sein du magasin.

« En fait, ton rayon c'est ta boîte. C'est une expression qui est un peu à la mode : "on est le patron de notre rayon". [...] On a un environnement qui nous permet d'être aidés, des avis à partager. On a un chef de secteur, un contrôle de gestion, un directeur adjoint, etc. à qui on peut faire part de nos difficultés. Le but est que l'on se "démerde" et qu'on ait des idées pour développer le chiffre. On est plutôt autonome avec des comptes à rendre. »

Bruno, Manager Électroménager, NorDistri

Dans ce schéma d'organisation, le groupe et le magasin sont appréhendés tels des supports aux commerces des managers : en cas de difficultés, il est toujours possible de trouver de l'aide auprès du responsable de secteur, du directeur adjoint, du contrôleur de gestion ou des services spécialisés du siège qui sont considérés présents et disponibles par les salariés rencontrés. Carine considère ainsi que, parfois, l'autonomie, "c'est aussi d'aller chercher soi-même l'aide dont on a besoin" (Carine, Manager Poissonnerie, NorDistri). Au quotidien, Céline nous explique comment elle ressent cet équilibre entre autonomie et comptes à rendre :

« Ils viennent jeter un coup d'œil sur ce que l'on fait en magasin de temps en temps parce qu'il y a des choses sur lesquelles on doit garder les directives NorDistri. On ne peut pas faire n'importe quoi non plus, mais c'est assez léger. Ce n'est pas envahissant. Il n'y a pas trop de pression. Il y a beaucoup de choses sur lesquelles on nous laisse une marge de manœuvre. Là où il y en a moins, on suit. On a d'autres choses sur lesquelles on peut se rattraper. Quand il y a des règles à respecter, on les respecte. Il n'y a pas de problème. On sait qu'on aura d'autres leviers pour faire notre commerce de l'autre côté. »

Cette autonomie du point de vente, et des rayons qui le composent, se ressent aussi au travers du schéma de diffusion des innovations suivant un double mouvement ascendant / descendant, adopté dans le groupe :

« Il y a un magasin qui est à l'initiative. Il y a quelqu'un qui le voit, qui trouve ça sympa, qui essaie de diffuser. Parfois, l'initiative vient du haut. C'est plus rare. Le mode de fonctionnement chez nous, c'est vraiment un mode remontant.

**DC :** C'est sur quel type d'actions par exemple quand ça vient du haut ? Est-ce que vous avez des exemples ?

**André :** Par exemple, pour tout ce qui est locavore, c'est venu plutôt des magasins, mais ensuite tout cela est remonté et au niveau des centrales. Ils ont organisé parce qu'on a quand même des conditions d'hygiène et de réglementation à respecter et ils ont incité les magasins qui ne le faisaient pas à aller chercher autour de chez eux pour trouver des fournisseurs locaux de yaourt par exemple et en même temps en leur donnant le process qui permet de garantir au client que c'est fait dans des conditions de sécurité alimentaire. »

André, Directeur, NorDistri

Dans cet extrait, André décrit ce double sens de diffusion des innovations au sein du groupe. L'exemple de la commercialisation de yaourts produits localement, initiative locale qui s'est ensuite diffusée, montre comment le groupe peut endosser un double rôle d'incitateur d'une démarche de promotion des produits locaux auprès des managers de magasins et de garant de la sécurité alimentaire des aliments pour le client par la définition de procédures d'expertises. Le groupe s'est ainsi saisi de cette initiative locale pour ensuite la diffuser en la structurant pour réussir à offrir les garanties sanitaires propres à un produit industriel sur des produits dont la commercialisation reste à l'initiative des managers de magasin.

#### *d/ Rapport subjectif au groupe*

Dans la figure VII.3 présentée plus haut, nous pouvons remarquer la présence d'une association familiale NorDistri à la tête du groupe. Cette association, séparée de la gestion opérationnelle du groupe, n'en représente pas moins l'ensemble des dirigeants véritables, les propriétaires et créateurs historiques. Les postes clés de la direction du groupe sont occupés par des descendants de cette famille. Cette omniprésence familiale impacte fortement la structure du groupe par la définition d'une culture forte, d'une identité importante : le groupe est une grande famille protectrice dont le père créateur, M. NorDistri, malgré son retrait de la gestion opérationnelle, est le garant grâce à sa présence dans l'actionnariat familial. Issu d'une tradition d'entrepreneurs paternaliste et sociaux du Nord de la France, M. NorDistri s'est ainsi distingué par son attachement à l'actionnariat familial et par la mise en place, très tôt, d'un important programme d'actionnariat salarié dans le groupe.

Cette présence paternelle crée une forte identité de groupe et un sentiment d'appartenance important : les salariés sont fiers de travailler à NorDistri et l'expriment ouvertement.

« Vous pouvez questionner tous les employés de NorDistri, à 95 %, ils sont tous fiers de leur entreprise. [...] Ça reste une entreprise familiale. J'ai du respect pour la famille NorDistri. Tout seul, il en a ouvert un, puis 2, puis 3 sans jamais se mettre en bourse, sans jamais emprunter, ni rien. Il a monté un empire. Bravo. »

Grégory, Manager Jardin, NorDistri

La famille NorDistri est ainsi perçue comme imposant le respect de tous dans l'entreprise qui est représentée comme un "prolongement" de celle-ci, quelque chose d'indissociable qui porte les valeurs familiales.

« Quand je vous parle de M. NorDistri qui fait en sorte qu'il y ait un respect des gens, il n'est pas obligé de le faire. C'est une philosophie de l'entreprise d'avoir un certain respect pour tout. [...] Donc, il est garant de ce truc-là. Après, on verra comment ça évoluera. M. NorDistri et ses enfants sont plutôt toujours respectueux de ces valeurs-là. »

Bruno, Manager Électroménager, NorDistri

À l'heure où le fondateur a légué la gestion de l'entreprise à son fils, la plupart des salariés ne semblent pas inquiets, car "c'est la même culture donc ça va aller, ça va suivre le même chemin. Donc il n'y a pas d'inquiétude jusqu'à maintenant concernant l'ambiance dans le groupe" (Hassan, Manager Image, NorDistri). La dimension extra-boursière est cruciale pour la compréhension de l'appréhension du groupe par ses salariés. Tous, de l'employé de libre service au directeur de magasin, en passant par les syndicalistes rencontrés, considèrent que la structure actionnariale (familiale et salariale) est un gage de bonne conduite, une assurance de bonne foi.

« Je pense qu'on n'est pas dirigé par des financiers donc on est dirigé par des gens qui sont là a priori pour la durée, que l'objectif de l'entreprise n'est pas principalement de faire du cash et du résultat, etc. On n'est pas du tout managé comme ça. On est managé sur des objectifs qui tournent autour des clients, autour des équipes et non pas autour d'objectifs financiers. »

André, Directeur, NorDistri

Au quotidien, cette forte présence familiale passe par des visites régulières de la famille, des diffusions de vidéo hebdomadaire... et donne aux salariés le sentiment de l'importance du long terme et de la qualité relationnelle comme nous avons déjà pu le voir plus haut. Le projet social de la famille se décline selon plusieurs axes : promotion interne, respect des clients et des collaborateurs, sécurité de l'emploi, ambiance familiale et programmes importants de formations professionnelles et personnelles.

« Moi, la fille qui apprend l'anglais au comptoir photo, globalement, cela ne va pas me servir. C'est plus pour elle que pour la boîte. La réussite des gens à NorDistri, c'est important. En plus, c'est une des bases de la boîte. C'est l'évolution interne et c'est comme ça que l'on garantit les valeurs de la boîte. Il n'y a pas forcément que des gens de l'extérieur. Il faut les deux. »

Bruno, Manager Électroménager, NorDistri

L'actionnariat familial est ainsi perçu comme autorisant une gestion plus souple de la temporalité qui permet de mettre moins de pression aux résultats sur les salariés, ce qui leur garantit une certaine qualité de vie et plus d'indépendance.

« En fait, la force de NorDistri, c'est que c'est une entreprise non cotée. Et c'est une entreprise familiale. Donc le circuit de décision est hyper simple. Et en fin d'année, on n'a pas de problèmes de dividendes ou de distribution d'actionnariat, etc. [...] ça se ressent dans notre entreprise tous les jours, ça se ressent dans la relation qu'on a avec les clients, à la limite, il y a plus de proximité avec les gens, et

*même il y a une ambiance qui est beaucoup plus détendue à Nordistri que dans les autres entreprises. Mais, après, c'est une culture d'entreprise. Ce n'est pas la même pression dans un Nordistri que dans un HyperHard ou un LeaderCo »*

*Hassan, Manager Image, NorDistri*

Pour conclure cette section, nous pouvons synthétiser l'organisation de NorDistri dans le tableau suivant :

Tableau VII.4 : Organisation et rapport des salariés au groupe NorDistri

	<b>NorDistri</b>
<b>Dirigeant identifié</b>	La famille NorDistri symbolisée par M. NorDistri fondateur et garant de la culture du groupe
<b>Objectif poursuivi perçu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Garant de la culture du groupe</li> <li>– protéger leur patrimoine</li> <li>– maximiser la valeur à long terme</li> </ul>
<b>Rôle du groupe</b>	Direction : définition de la norme familiale et des procédures de travail Contrôle des résultats Conseil et soutien aux équipes
<b>Autonomie des magasins</b>	Autonomie de gestion, mais pas d'indépendance
<b>Principes de management</b>	Hybridation de standardisation des normes et des résultats : <ul style="list-style-type: none"> <li>– autonomie dans la gestion des rayons sous contraintes de résultats</li> <li>– importance de l'adhésion aux valeurs du groupe familial</li> </ul>
<b>Innovation</b>	Ascendante et descendante
<b>Politique sociale et salariale</b>	Intéressement, actionnariat salarié... Les salariés sont plutôt satisfaits de leurs conditions de travail et de leur qualité de vie.
<b>Relations sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– syndicats comme garants des lois et des engagements du groupe</li> <li>– droit de parole des salariés et des syndicats limité par "allégeance" à la famille dirigeante.</li> </ul>

### VII.1.2.2/ Configuration organisationnelle et conséquences

Au regard de cette caractéristique fondamentale de la vie du groupe, nous pouvons poser l'hypothèse d'une hybridation de la configuration de celui-ci entre une structure divisionnelle et ce que Mintzberg appelle une *organisation missionnaire* dont elle partage certaines dimensions. Celle-ci est portée par une idéologie « pris[e] ici dans le sens de la signification d'un riche système de valeurs et de croyance concernant une organisation et qui est partagé par tous ses membres et qui la distingue ainsi de toutes les autres organisations » (1990, p.393). Cette idéologie a le pouvoir unificateur d'un esprit de corps qui s'exprime ici par les termes de "*culture de groupe*". Cette idéologie permet une standardisation des normes qui incarne un mécanisme de coordination important dans l'organisation. Pichault et Nizet expliquent que, « dans le cas où ce mécanisme fonctionne de manière efficace, il conduit les travailleurs à adhérer aux buts de l'organisation et à s'impliquer fortement dans son fonctionnement » (2000, p.50). Mintzberg ajoute également que ce type d'organisation prend son origine dans « le sens d'une mission associée à un leadership charismatique, déve-



loppée à travers des traditions et des sagas, renforcée par un processus d'identification » (1990, p.392). Nous retrouvons ici parfaitement le rôle de M. NorDistri, icône du groupe et de son histoire.

Comme nous l'avons évoqué, la relative souplesse sur les attentes de résultats est ainsi contrebalancée par le mécanisme de standardisation des normes renforcé, selon Mintzberg, par « la sélection, la socialisation et l'endoctrinement de ses membres » (p.393). C'est ce que l'on constate en écoutant notamment les syndicalistes, plus critiques sur cette culture familiale. Pour eux, les salariés sont « *formatés à l'arrivée* » par le biais d'une formation « *nouvel embauché* » (Jean-Marie, syndicaliste, NorDistri).

« *NorDistri est une entreprise très patriarcale, presque limite sectaire c'est-à-dire qu'il y a un discours général auquel on adhère ou on n'adhère pas. Il vaut mieux souvent y adhérer parce que si on n'y adhère pas, on est mis de côté.* »

*Jean-Marie, Manager Cave, syndicaliste, NorDistri*

Cependant, à l'image de Jean-Marie qui témoigne tout de même de sa satisfaction « *d'y travailler par rapport à ce qui se passe à l'extérieur* » de NorDistri, les syndicalistes apprécient, malgré une certaine ambivalence, les avantages découlant de cette dimension familiale :

« *Ils prennent le temps de laisser le modèle s'installer et de lui laisser plusieurs années pour se rentabiliser alors que peut-être un actionnaire en bourse, lui, voit juste le truc qui tombe, l'argent, et il n'a pas la notion du patrimoine. Alors que chez la Famille NorDistri, malgré tout, ils ont une forte notion du patrimoine. C'est leur patrimoine à eux, c'est leur société historique que l'on se passe dans la famille. Ils ont un attachement à l'entreprise.* »

*Michel, service informatique, syndicaliste, centrale d'achat, NorDistri*

Pichault et Nizet précisent que ce type de configuration missionnaire repose sur une structure de pouvoir « assez centralisé[e] : ce sont les dirigeants, aidés par les analystes des normes, qui pèsent sur les décisions stratégiques, en particulier sur celles qui impliquent le maintien ou la modification éventuelle des missions de l'organisation. Les autres acteurs n'exercent que peu d'influence sur ces décisions. En revanche, ils peuvent influencer de manière non négligeable des décisions d'importance moindre, pour peu qu'ils aient intériorisé les missions de l'organisation » (2000, p.50). C'est ce que les auteurs appellent la *décentralisation conditionnelle*. André, le directeur du magasin étudié résume ainsi ce qui se passe à NorDistri :

« *On reçoit des invitations et il faut que les gens, à un moment donné, aient la conviction... parce que quand les gens mettent de l'énergie en disant : "j'ai choisi de", ça va mieux et plus vite. Il y a des incitations. Je ne dis pas que tout est discutable chez NorDistri. Ce n'est pas ce que je suis en train de dire. Il y a des choses où on n'a pas le choix.* »

*André, Directeur, NorDistri*

Nous voyons donc clairement apparaître l'existence d'un mécanisme de standardisation des normes, reposant sur des incitations et cherchant à générer la conviction des salariés, mécanisme complété par l'édiction d'obligations sur des points précis. Ici, les magasins semblent tout de même être perçus comme des « enclaves », au sens de Mintzberg, assez autonomes, qui sont « de petites unités organisées de façon assez souples et hautement décentralisées, mais soumises à de puissants contrôles normatifs » (Mintzberg, 1990, p.393).

« On est autonome, nous ne sommes pas indépendants. On a une large autonomie pour faire ce que l'on veut. Il y a évidemment une organisation, un processus et des façons de fonctionner, mais on a une très large autonomie. »

André, Directeur, NorDistri

Ce mécanisme est marié, par la structure organisationnelle, à celui de contrôle des résultats issu de la configuration divisionnelle. Concrètement, les managers rencontrés déclarent peu ressentir la contrainte de résultats, bien que celle-ci reste une condition à leur autonomie. Comme nous l'avons déjà entendu de la part de Bruno, ils sont autonomes mais ont des comptes à rendre. Gregory, le manager du rayon Jardin, nous confie également qu'il a la possibilité de développer le type d'approvisionnement qu'il désire du moment qu'il réussit à maintenir ses résultats. Pour Hassan, le manager du rayon Image, cette contrainte paraît plus légère, car l'entreprise n'est pas cotée et, de ce fait, peut se permettre de mener des tests commerciaux à plus longs termes.

La particularité du groupe, son hybridation entre configuration missionnaire et divisionnelle, aura une importance cardinale dans notre analyse paradigmatique. En effet, qu'elle agisse de manière directe ou non, la famille NorDistri est un moteur de l'action, une référence quotidienne. Elle prend ainsi la place d'un acteur symbolique majeur de la vie de l'entreprise. Forte de son héritage à la fois commerçant et paternaliste, la famille NorDistri, et les modes de management qui découlent de sa présence, ont tendance à privilégier les représentations du travail et celles du métier de la distribution comme structures de leur action :

- Il y a une volonté assez claire de "protéger" les salariés et les affaires du groupe d'une trop grande emprise du marché qui est notamment symbolisée par le choix de garder un actionariat atypique composé en majorité de parts familiales ainsi que d'une part non négligeable (environ 12 %) d'actionariat salarié.
- En outre, comme nous l'avons évoqué en décrivant les modes de diffusion du paradigme professionnel de la distribution, Céline a montré comment les dirigeants de l'entreprise revendiquaient leur appartenance au groupe opérationnel, faisant de la profession de commerçant le cœur vivant de l'exercice du métier de distributeur. Cette importance du statut de commerçant agit ainsi comme référence à la normalisation du travail au sein du groupe NorDistri. C'est en ce sens que nous pouvons parler de contrainte professionnelle.

La structure organisationnelle de NorDistri privilégierait donc une orientation paradigmatique relative à la notion de *professionnalité* dans son évolution au cœur des tensions paradigmatiques établies entre travail et distribution. La professionnalité combine le double point de vue de l'activité et de l'identité, elle « est le lieu du savant équilibre entre les dimensions cognitives, institutionnelles, organisationnelles voire militantes et celles personnelles, subjectives engagées dans l'activité considérée » (Figuière, Rocca, 2010, § 21). Baret (1994) a ainsi montré que le groupe

cherchait, en investissant dans le développement des ressources humaines (politique recrutement sélective, programmes de formations importants, système de rémunération « à la fois fidélisant et incitatif » (Vernet, 2000)) à obtenir l'implication personnelle des salariés et les compétences nécessaires à un positionnement commercial qualitatif. Comme nous l'avons dit plus haut, l'hybridation configurationnelle de la structure du groupe adjoint également un impératif de *rentabilité* qui reste cependant moins perçu par les salariés qui ne déclarent pas ressentir de pressions excessives à l'obtention de résultats à court terme. L'exercice d'un travail efficace (logique instrumentale) et autonome grâce à l'intériorisation des normes familiales (logique collective) consacrant les valeurs professionnelles est donc la voie privilégiée par l'entreprise pour organiser son activité par l'obtention d'une rentabilité attendue à plus ou moins long terme.

### *VII.1.3/ Configuration organisationnelle du groupement SuperDistri*

SuperDistri, enfin, n'est ni coté ni intégré. Coopérative d'indépendant, le groupement rassemble des magasins dirigés la plupart du temps par leur propriétaire. La perception des salariés sur l'organisation (VII.1.3.1) et la présentation officielle de l'entreprise sont ainsi radicalement différentes de celles étudiées précédemment. Là encore, l'étude du groupement permettra de distinguer une configuration organisationnelle spécifique (VII.1.3.2) qui permettra de mieux appréhender l'orientation paradigmatique adoptée par le groupement.

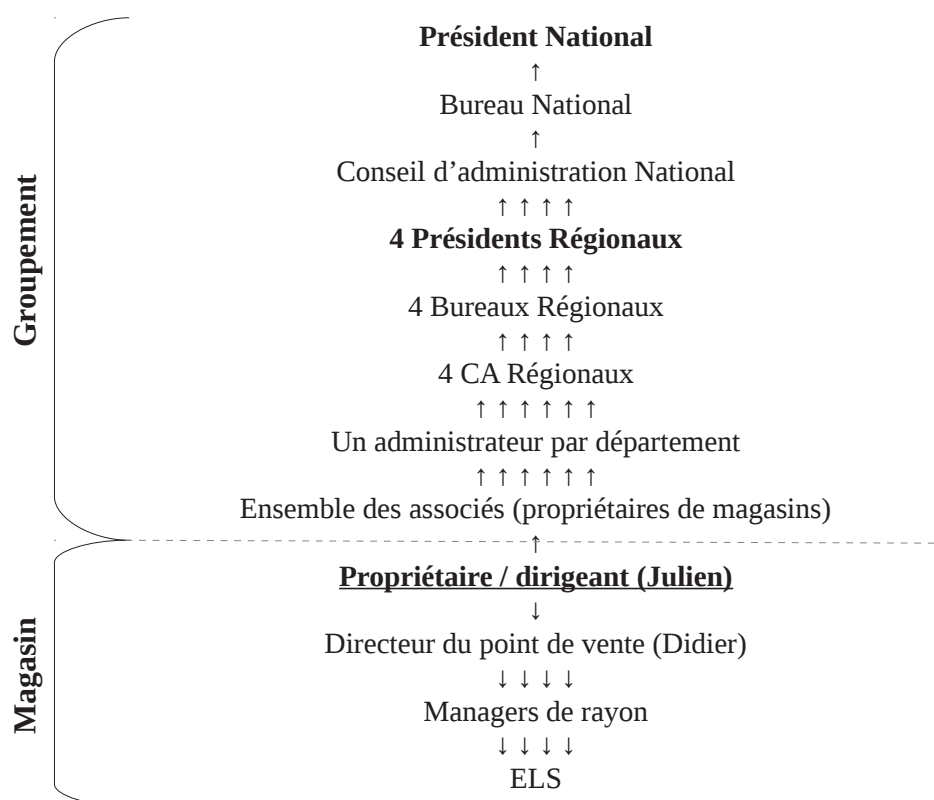
#### VII.1.3.1/ Perception subjective et présentation officielle de l'organisation

Selon la même logique que celle adoptée pour l'étude de NorDistri et LeaderCo, commençons par analyser la structure de l'organisation telle qu'elle est présentée par l'entreprise et perçue par les salariés selon quatre caractéristiques : la structure hiérarchique (a), la place et le rôle du propriétaire / directeur (b), l'organisation de l'entreprise (c) et les relations au groupement.

##### *a/ Structure hiérarchique*

Le magasin SuperDistri est associé à une coopérative d'indépendants et à ce titre, dispose d'une structure organisationnelle très particulière par rapport aux précédentes. La figure suivante schématise la chaîne hiérarchique du groupement au sein de laquelle le propriétaire du magasin occupe une place prépondérante.

Figure VII.4 : Chaîne hiérarchique du groupe SuperDistri



*b/ Place et rôle du propriétaire / directeur*

Ainsi, la place singulière du propriétaire du magasin a plusieurs conséquences en termes d'organisation et de management : il est le seul employeur de ses salariés et le seul décideur au niveau du magasin. Il est également décisionnaire – pour une voix – pour les actions de la coopérative. Ici, fils du patron fondateur du lieu de vente, le propriétaire fut pompiste dans le magasin. Le rapport avec ses salariés est donc mêlé de sentiments de respect et d'attachement.

« Ça n'a pas été compliqué parce que ça restait des équipes avec un magasin qui est sain. Il n'y avait pas de problèmes. Les gens sont fidèles à l'entreprise et qu'il y a du respect de part et d'autre. »

*Julien, Propriétaire, SuperDistri*

Par conséquent il est difficile d'envisager l'ensemble du groupe, car des différences très marquées peuvent apparaître entre les magasins selon leur propriétaire.

« Mais l'idée par rapport à un grand intégré, dans une structure moyenne indépendante, je pense que la considération, c'est d'abord la volonté du PDG [du magasin]. »

*Didier, Directeur, SuperDistri*

Les salariés différencient ainsi fortement ce qui relève du propriétaire (leur patron) et du groupement SuperDistri (la coopérative).

« Nous, on ne s'en rend pas trop compte à notre échelle. C'est plutôt au niveau de Julien. Il a des obligations envers SuperDistri, des choses qu'il ne peut pas faire et pour lesquelles il n'a pas toujours la main libre, mais en même temps, par rapport à son personnel, il est quand même très proche. On a un souci, on va appeler Julien ou Didier. Ils vont répondre. On sait qu'ils vont être là et le groupement SuperDistri n'a rien à voir. »

*Julie, Manager Bazar, SuperDistri*

### *c/ Organisation de l'entreprise*

Élément clé de compréhension de l'organisation du point de vente, la dimension familiale et patrimoniale de l'entreprise semble cruciale. Comme nous l'avons dit, le magasin est le patrimoine familial du patron ; son père a débuté en tant qu'artisan du commerce, réalisant des tournées dans un camion pour ensuite s'installer sur un point de vente.

*« J'ai donné un coup de main à mes parents parce qu'avant d'avoir de beaux supermarchés comme on a aujourd'hui, ils ont aussi trimé pas mal dans des camions ou dans des petites épiceries. On n'était pas à gérer des marges sur l'ordinateur et à enchaîner les rendez-vous. Il n'y avait pas le choix : le matin, il fallait mettre en rayon et faire un peu tout. »*

*Julien, Propriétaire, SuperDistri*

Cette dimension artisanale, la capacité de faire un peu tout et de travailler énormément, c'est l'appartenance à cette "France qui se lève tôt", celle qui considère que le travail est une des valeurs centrales de nos sociétés. C'est cette histoire que raconte Julien dans l'extrait suivant :

*« Mon père, il y a 45 ans, a fait ses premières tournées en camion : "il faisait la chine" à l'époque. Il faisait le tour des villages avec son oncle. Après, il a eu une petite entité en centre-ville. Ensuite, il y a eu une coopérative à l'époque. Avec le temps, le magasin et la grande distribution qui est née dans les années 1960. Du coup, il a suivi cette évolution. Il a été dans plusieurs enseignes. D'abord, avec son camion. Après, chez Disco, une enseigne qui a disparu. À un moment donné, il a dû faire un virage entre soit SuperDistri, soit CoDistri. Les valeurs relayées par SuperDistri lui convenaient mieux. Donc, ils sont passés chez SuperDistri, il y a maintenant presque 20 ans. »*

*Julien, Propriétaire, SuperDistri*

Il a ainsi conscience qu'il gère son patrimoine : il attend d'en obtenir une rentabilité mais peut se permettre de prendre le temps afin de garantir sa pérennité. "Il y a des années où il y aura 25 % de moins et on ne va pas virer des gens pour autant. C'est la gestion en bon père de famille". Il déclare ainsi préférer "avoir 0,20 de moins de résultat et dormir tranquillement le soir" (Julien, Propriétaire, SuperDistri). C'est ce qui est également ressenti par les salariés qui notent une pression "raisonnable" pour atteindre les résultats. Damien considère ainsi, comme nous l'avons déjà vu, que l'effort est normal "quand c'est justifié, quand on nous donne des progressions logiques" (Damien, Manager Boucherie, SuperDistri). Ce mode de gestion familiale est principalement axé sur des relations interpersonnelles basées sur l'écoute, le dialogue et la confiance. Globalement, les managers témoignent d'un sentiment de proximité de la direction.

*« Après, ça a d'autres inconvénients, mais on n'arrive pas en disant : "on est stressé, on est hyper-surveillé. Il ne faut pas que l'on dise un mot". Il faut juste ne pas en abuser. Ils sont assez intelligents aussi pour "laisser-faire" à certaines mesures parce que si les gens sont stressés à un moment donné ce n'est pas mieux non plus. »*

*Julie, Manager Bazar, SuperDistri*

Didier, le directeur de ce point de vente est en charge de la conformité des résultats aux attentes de Julien. Il essaye d'appliquer le mode de management souhaité par celui-ci. Citant l'exemple du "casse-tête" des plannings, Didier nous montre, une fois de plus, la volonté d'arrangements personnels caractéristiques des petites structures à mode de management familial, comme nous avons déjà pu le voir à CityCo.

« Là, je ne lui ai pas dit : “on a une solution” mais “on va la chercher et la trouver”. L’avantage d’une petite structure, c’est qu’on essaie de satisfaire les demandes. »

*Didier, Directeur, SuperDistri*

Stéphane déplore cependant l'impossibilité de donner des gratifications individuelles aux employées de son rayon : “Ce n’est pas normal qu’il y en ait qui travaillent à 100-110 % [de leurs possibilités] et d’autres à 50 % et qu’à la fin du mois il y ait le même résultat. Pour moi, ce n’est pas normal qu’il n’y ait pas de différence [de salaire]” (Stéphane, Manager Fruits et Légumes, Frais LS, SuperDistri). Ce regret ayant également été exprimé par Leïla, la “troisième responsable” du CityCo (enseigne du groupe LeaderCo), nous pouvons légitimement poser la question des liens entre gestion familiale, taille de l’entreprise et reconnaissance individuelle monétaire. Les premiers éléments inciteraient davantage à la mise en place d’un management de type personnalisé, mais reposant sur une justice égalitaire. La valorisation individuelle semble ainsi difficilement acceptable dans ce type de collectif de travail, au même titre qu’il serait difficile, pour un père, d’assumer une reconnaissance très différenciée de ses enfants : en effet, quels critères pourraient être reconnus comme légitimes au sein d’un tel collectif ?

En outre, nous avons constaté l’absence de tout syndicat au sein du magasin ; la gestion familiale basée sur la confiance et l’écoute paraît ainsi incompatible avec le syndicalisme qui traduirait, pour le patron, un échec dans la communication :

« Un comité d’entreprise dans les 3 magasins, mais aucun syndicat. Je ne vais pas dire que je ne m’en porte pas plus mal. [...] Je ne peux pas dire que je le prendrais bien, je le prendrais plutôt mal puisque je considérerai qu’il y a eu un échec au niveau de la communication. »

*Julien, Propriétaire, SuperDistri*

Ainsi, ces éléments caractéristiques, la dimension patrimoniale et artisanale du magasin, vont influencer sur deux points essentiels : le mode de relation du magasin au groupement et son mode d’inscription dans l’univers paradigmatique de la distribution.

#### *d/ Relations au groupement*

Dans le cas du supermarché SuperDistri étudié, et afin d’appréhender son mode d’inscription au sein de l’univers paradigmatique de la distribution, il nous faut remarquer que l’organisation du groupement d’indépendants diffère radicalement des précédents groupes étudiés selon plusieurs axes :

- C’est une coopérative d’indépendants et à ce titre, chaque propriétaire de magasin s’y associe et acquiert un droit de vote concernant les orientations de l’ensemble du groupement. Réunis en assemblées générales et en conseils d’administration, les associés votent selon la règle un homme = une voix. Ils élisent des administrateurs par département qui vont siéger au conseil d’administration régional puis national.

« Eux, c'est un peu les porte-paroles du département et c'est à la fois les remontées d'informations que nous leur donnons et le feed-back d'informations quand eux-mêmes vont tous les mois en Conseil d'Administration et qu'ils nous redescendent. La centrale nationale est aussi une coopérative dans laquelle siègent des administrateurs nationaux. »

Julien, Propriétaire, SuperDistri

Comme nous l'avons vu, le propriétaire reste le “patron” de son magasin et assume l'entière responsabilité de son établissement. “J'ai mon carnet de chèques, mon résultat, mes pertes, mes choix à faire” (Julien, Propriétaire, SuperDistri). Julien note une incidence importante de ce type d'organisation sur la rapidité de changements qui sont, par conséquent, plus lents, mais qui, en parallèle, laissent plus de libertés aux associés.

« Du coup, c'est un peu le revers de la médaille d'être indépendant où quand LeaderCo effectue une fusion, ça se fait rapidement avec les effets que l'on connaît. [...] Nous, c'est un peu plus long que ça à l'échelle de la coopérative, mais, en revanche, on est aussi indépendant dans notre magasin et on a un peu plus les coudées franches qu'eux dans leur point de vente. »

Julien, Propriétaire, SuperDistri

Sa principale liberté est la possibilité de sortir du groupement auquel il ne fait que s'associer. Cependant, il n'envisage pas de le faire, car il se retrouve sur les valeurs communes des associés.

« Je ne vais pas dire que j'ai signé avec SuperDistri pour 30 ans, mais aujourd'hui tout va bien. Il n'y a pas de raison de réfléchir à aller voir si la pelouse est plus verte ailleurs. Aujourd'hui, ça ne m'intéresse pas, on est bien. On n'a pas de grand-messe. L'assemblée générale, c'est plus paperasse qu'autre chose. Convention commerciale, il n'y en a plus. On a des réunions mensuelles où on échange, où on a des informations sur du commerce, sur la logistique et autre, mais pas sur des piqures stratégiques et des messages à faire passer aux collaborateurs. »

Julien, Propriétaire, SuperDistri

Julien semble apprécier la centralité des valeurs humaines “issues du terrain” qu'il oppose au marketing des grands groupes intégrés.

- La dimension non lucrative de la coopérative, qui reverse ses bénéfices aux associés, dispense celle-ci de tout soupçon de spéculation et ne met pas la pression sur les associés pour la réalisation d'objectifs de résultats.

« Elle a vocation à s'assumer et bien sûr à se renouveler. Il y a des investissements plus lourds parfois sur un entrepôt ou autre, mais on n'est pas sur des franchises où, du coup, il y a quelqu'un à la tête qui fait son business dessus. Là, ce n'est pas le cas. »

Julien, Propriétaire, SuperDistri

En outre, Julien insiste sur le fait que les salariés de la centrale “c'est nos salariés, à nous coopérateurs”. Il souligne ainsi l'idée que la structure centrale de la coopérative est dirigée par les propriétaires des magasins (les *coopérateurs*) qui sont les détenteurs du pouvoir dans la structure.

- La coopérative fonctionne selon un système de cotisations : logistique, informatique, communication...

« Autrement dit, si on dit : “on est livré 4 fois ou 5 fois par semaine en produits de la mer, en poissonnerie”, il faut bien assumer ce coût-là. Soit la centrale nous vend les produits 10 % plus chers pour

*assumer le coût, soit elle nous vend grosso modo le prix qu'elle l'achète et elle nous facture à côté une prestation logistique. »*

*Julien, Propriétaire, SuperDistri*

Outre son rôle de centrale d'achat permettant de peser sur les prix, la centrale est appréhendée comme une aide technique : elle propose son expertise au travers de tarifs adaptés aux situations des magasins et organise la logistique.

*« La centrale, son job est de nous aider et de nous proposer des tarifs. On a le choix entre différents tarifs selon notre concurrence locale, notre surface. [...] Le volume et le besoin ne sont pas les mêmes. Il y en a un qui sera en concurrence frontale avec des LeaderCo, des HyperConcu, des HyperHard en ville et l'autre qui aura un rôle de proximité. Eux, ils proposent des tarifs pour chaque configuration. »*

*Julien, Propriétaire, SuperDistri*

De plus, il existe des systèmes de coopération entre la centrale et les magasins : les achats fonctionnent en binôme (un permanent de la centrale avec un associé), des groupes de travail ponctuels constitués de personnes issues des magasins sont organisés sur des sujets précis... Pour Didier, qui a participé au groupe de travail informatique, *“ce qui était remarquable, c'est qu'ils se fichaient de savoir si j'étais magasinier, vendeur ou chef de magasin. La seule chose qui les intéressait quand on rentrait en réunion : est-ce que l'on a envie d'avancer ?”* (Didier, Directeur, SuperDistri). Dans le quotidien de travail, pour les managers, la centrale a une position de conseils et d'aide aux magasins grâce à la mise en place de *“moniteurs”* joignables par téléphone, mais dont les déplacements, le cas échéant, sont payants. *“À chaque fois, le moindre déplacement c'est [facturé] donc, on essaie de le faire par téléphone”* (Stéphane, Manager Fruits et Légumes, Frais LS, SuperDistri). La centrale est donc conçue et perçue par les salariés comme un prestataire de service à disposition des magasins pour simplifier leur gestion quotidienne et leur apporter une expertise difficile à déployer dans le cadre d'un seul point de vente.

Nous pouvons exposer, dans le tableau suivant, l'organisation et le rapport des salariés au groupement SuperDistri.



Tableau VII.5 : Organisation et rapport des salariés au groupement SuperDistri

	<b>SuperDistri</b>
<b>Dirigeant identifié</b>	Le propriétaire du magasin
<b>Objectif poursuivi perçu</b>	– Protéger son patrimoine – Maximiser la valeur à long terme
<b>Rôle du groupe</b>	Prestataire de services : logistique, informatique, achats et communication. Quelques obligations sont données à partir de campagnes nationales pour proposer une image cohérente de l'enseigne.
<b>Autonomie du point de vente et des managers</b>	Forte : le magasin est seul décisionnaire.
<b>Principes de management</b>	– Différents selon les magasins – Ici, relations interpersonnelles basées sur autonomie et confiance.
<b>Innovation</b>	Selon le propriétaire, mais plutôt ascendante dans le groupe (groupes de travail thématiques...)
<b>Politique sociale et salariale</b>	Base légale (convention sectorielle) plus mesures selon les convictions du propriétaire. Ici : deux jours et demi de congés par semaine.
<b>Relations sociales</b>	– Arrangements interpersonnels – gestion en "bon père de famille"

### VII.1.3.2/ Configuration organisationnelle et conséquences

La configuration organisationnelle du groupement s'apparente donc, selon l'approche développée par Mintzberg, à une divisionnelle décentralisée où les divisions sont incarnées par des magasins associés adoptant une forme simple. En effet, même si les salariés du magasin témoignent d'un attachement et d'un respect important à la famille fondatrice au travers de la personne de Julien, la coordination organisationnelle ne repose pas pour autant sur un mécanisme de standardisation des normes aussi structuré que celui de NorDistri. Cette dimension familiale n'est pas le principal vecteur de motivation et l'allégeance aux valeurs de la famille, qui par ailleurs sont un ensemble beaucoup plus flou et implicite, ne semble pas aussi impérieuse que précédemment. En réalité, à l'échelle du magasin, nous serions davantage confrontés à une organisation dont la structure est simple et flexible : les activités sont « réalisées autour du chef d'entreprise, qui exerce le contrôle personnellement à travers la supervision directe » (Mintzberg, 1990, p.214) ; c'est une petite organisation située dans un environnement plutôt simple. La stratégie, définie par le propriétaire, est « en grande partie délibérée, mais émergente et flexible pour les détails ». De nombreux éléments issus de la recherche de terrain nous permettent de valider cette hypothèse de configuration organisationnelle. L'absence de toute présence syndicale corrobore l'analyse du magasin SuperDistri en termes de configuration simple ou entrepreneuriale, car Mintzberg affirme que, dans cette configuration, « il n'y a pas de place pour la politique dans l'organisation » (1990, p.215) dont le pouvoir est entièrement détenu entre les mains de l'entrepreneur. Les contrôles et les « porteurs d'expertises et

d'idéologies » représentent autant de menaces pour l'autorité de Julien, le propriétaire du magasin, qui avoue ainsi qu'il vivrait toute présence syndicale comme un échec. De même, c'est lui qui valide l'ensemble des initiatives des salariés et de son directeur avant que ceux-ci puissent les appliquer. Autre symptôme de la "structure organique" décrite par Mintzberg, le management du magasin est fortement personnalisé autour de son propriétaire qui insuffle ses convictions personnelles en tant que "bon père de famille", selon ses mots, mais aussi grâce au directeur, Didier, qui se présente comme le "bras" obéissant aux ordres de "la tête" incarnée par Julien. Tous deux bénéficient d'une image très charismatique dans les représentations des salariés du point de vente : Julien est le patron, perçu comme juste, et Didier est le génie des mathématiques. Comme nous l'avons déjà vu, tous ces éléments concourent à développer au sein du magasin un mode de coordination informel basé sur la confiance et le respect des décisions des directeurs. La centralisation du pouvoir est fortement caractéristique de la structure simple et permet, selon Mintzberg, une prise de décision flexible qui peut s'adapter rapidement et étroitement aux variations de l'environnement selon les "intuitions" et les convictions du dirigeant.

Dans ce modèle, le penchant pour la flexibilité apparaît comme un axe de résolution important des tensions paradigmatiques privilégiant les dimensions institutionnelles du travail et du marché constitutifs du paradigme social professionnel. Les trois éléments clés caractéristiques de SuperDistri (la coopérative comme prestataire de services, la dimension familiale, et l'histoire du point de vente comme "artisanat" de la distribution), nous amènent donc à penser que l'organisation du magasin SuperDistri tend à privilégier une orientation paradigmatique relative à la notion de *flexibilité*. En effet, ces éléments dénotent une forte indépendance du point de vente, l'importance des relations et des arrangements personnels dans la gestion du point de vente et le rassemblement autour d'une valeur travail forte liée à une histoire familiale valorisant la figure de l'artisan. Cette recherche de flexibilité consiste en une adaptabilité importante des hommes et de l'organisation par rapport au marché perçu comme impérieux et menaçant : cette perception du marché est probablement liée à la faible taille de l'établissement – et donc à une certaine vulnérabilité – et au rôle dévolu à la coopérative, rôle de soutien et de conseil, non de protection (comme pouvait l'être par exemple NorDistri).

Nous avons ainsi pu voir que la contrainte marchande était particulièrement ressentie au travers de la conscience aiguë des salariés d'une forme de fatalité de la concurrence mondiale face à la taille réduite de leur entreprise qu'ils identifient principalement au magasin. Ils ont peu de capacité à peser sur les négociations avec les grandes marques nationales ou mondiales, et sont fortement soumis aux aléas du marché – sans être dans une vulnérabilité aussi extrême que CityCo. De leur point de vue, le jeu concurrentiel s'apparente à une jungle et ils disposent de peu de marges de

manœuvres pour peser sur leurs ventes. La coopérative leur apporte aides et conseils, mais elle est également perçue comme étant de taille modeste par rapport aux grands intégrés par exemple. La flexibilité devient ainsi l'arme principale de ce type de structure en autorisant l'organisation à s'adapter aux réalités fluctuantes du marché généralisé. Cette recherche de flexibilité se manifeste également par l'engagement "réversible" du propriétaire dans le groupement. À tout moment, celui-ci peut s'en dégager et, afin de conserver cette possibilité, il se doit de rester le plus possible indépendant, au sens premier de "ne pas être en situation de dépendance".

\*\*\*

Reprenons, dans le tableau suivant, les différents critères que nous avons pu étudier dans cette section en mettant, face à face, les caractéristiques organisationnelles de chaque groupe :

Tableau VII.6 : Tableau synoptique des organisations des groupes étudiés

	<b>LeaderCo</b>	<b>NorDistri</b>	<b>SuperDistri</b>
<b>Dirigeant identifié</b>	<i>Les actionnaires : leur volonté s'incarne dans la personne du PDG perçu comme un visionnaire, un guide de l'action du groupe</i>	<i>La famille NorDistri symbolisée par M. NorDistri fondateur et garant de la culture du groupe</i>	<i>Le propriétaire du magasin</i>
<b>Objectif poursuivi perçu</b>	Maximiser la valeur pour l'actionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Garant de la culture du groupe</li> <li>– Protéger leur patrimoine</li> <li>– Développer la valeur à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Protéger son patrimoine</li> <li>– Développer la valeur à long terme</li> </ul>
<b>Rôle du groupe</b>	Direction : édicition de normes et de process et contrôle des résultats. Les salariés doivent appliquer la stratégie définie par le groupe. Opacité du niveau groupe vu du magasin	Direction : définition de la norme familiale et contrôle des résultats Conseil et soutien aux équipes	Prestataire de services : logistique, informatique, achats et communication. Quelques obligations sont données pour proposer une image cohérente de l'enseigne lors de campagnes nationales.
<b>Autonomie du point de vente et des managers</b>	Plutôt faible en général.	Forte autonomie : l'hyper est perçu comme un groupement de PME	Forte : le magasin est seul décisionnaire.
<b>Principes de management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Standardisation des résultats et des procédures de travail</li> <li>– Influence de la taille et du statut de la structure étudiée</li> </ul>	Hybridation de standardisation des normes et des résultats : autonomie dans la gestion des rayons et adhésion aux valeurs du groupe familial	Différents selon les magasins : ici, relations interpersonnelles basées sur autonomie et confiance. Faible formalisation
<b>Innovation</b>	Descendante	Ascendante et descendante	Selon le propriétaire, mais plutôt ascendante dans le groupe (groupes de travail thématiques...)

	<b>LeaderCo</b>	<b>NorDistri</b>	<b>SuperDistri</b>
<b>Politique sociale et salariale</b>	Selon la taille du magasin et son statut : Accords de branche + avantages de la division (hypermarchés et supermarchés)	Intéressement, actionnariat salarié... Les salariés sont plutôt satisfaits de leurs conditions de travail et de leur qualité de vie.	Base conventionnelle plus mesures selon les convictions du propriétaire : ici, deux jours et demi de congés par semaine.
<b>Relations sociales</b>	Selon la taille et l'histoire du magasin : – <i>EuroVille</i> : apaisées, car pas de passif conflictuel – <i>LeaderMarché</i> : Conflit sur le passage au 7j/7 – <i>CityCo</i> : relations familiales et interpersonnelles	– syndicats comme garants du respect des lois et des engagements du groupe – droit de parole des salariés et des syndicats limité par "allégeance" à la famille dirigeante.	– Arrangements interpersonnels – gestion en "bon père de famille"

À partir de là, nous avons pu distinguer, pour chaque groupe, une configuration organisationnelle spécifique à laquelle correspond une tension paradigmatique principalement ressentie au cœur du paradigme professionnel de la grande distribution. Ces tensions ne sont pas exclusives mais il s'agit de mettre en valeur la tension la plus éprouvante, au quotidien, pour les salariés des groupes : cette forme de prédilection paradigmatique souligne en effet la responsabilité structurelle des formes organisationnelles adoptées par les entreprises. Cette polarisation déterminera fortement la mise en œuvre préférentielle, par l'organisation, de certains modes de coordinations spécifiques, sans être jamais exclusifs, comme nous l'avons déjà évoqué. Il s'agit plutôt d'une combinaison déséquilibrée de modes de coordinations : même si l'un de ces modes de coordination domine l'organisation, les autres modes sont toujours présents et essentiels à son fonctionnement. Selon que l'organisation privilégie telle tension au détriment d'une autre, elle développera un penchant pour une orientation paradigmatique spécifique apportant une réponse partielle aux tensions de l'univers de la distribution. Le tableau suivant reprend ces informations de façon synthétique :

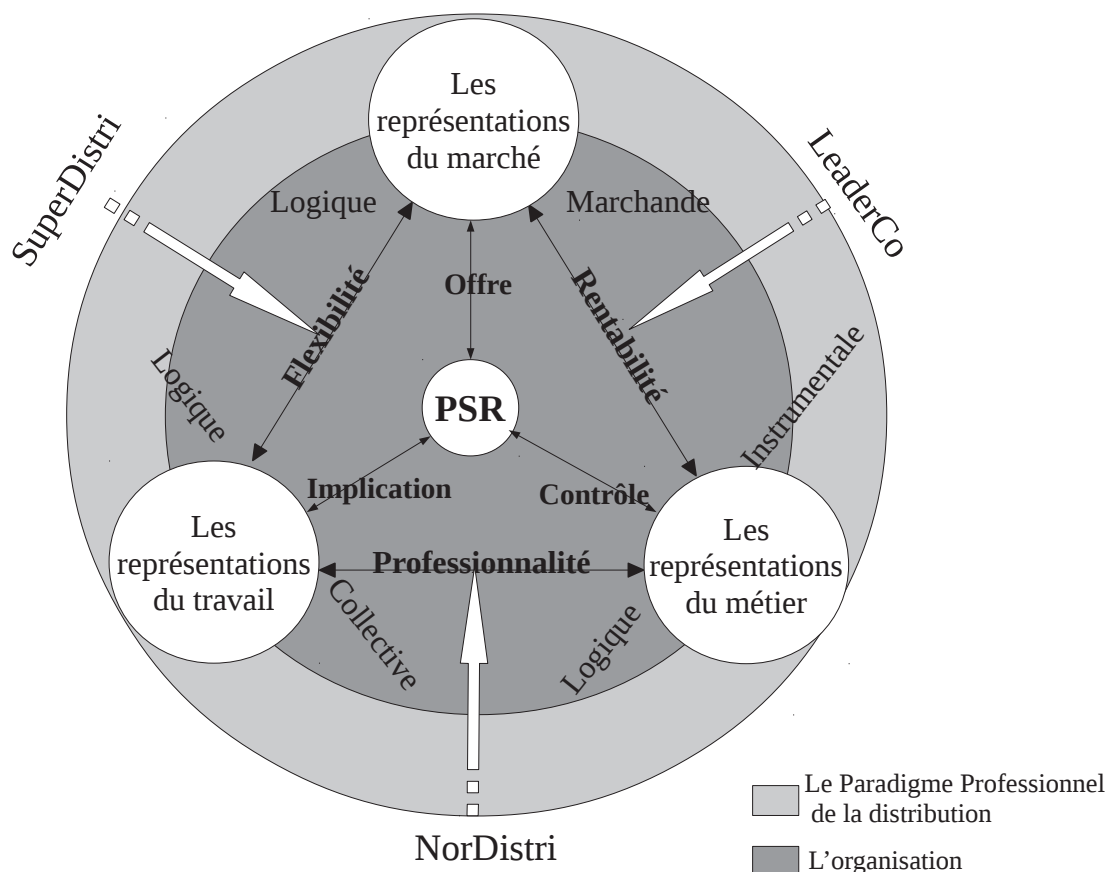
Tableau VII.7 : Configurations organisationnelles principales, tensions paradigmatiques, orientation paradigmatique et modes de coordination.

	<b>LeaderCo</b>	<b>NorDistri</b>	<b>SuperDistri</b>
<b>Configuration organisationnelle principale</b>	Configuration divisionnalisée centralisée	Configuration divisionnalisée décentralisée / missionnaire	Configuration divisionnalisée décentralisée / structure simple
<b>Tension paradigmatique principale</b>	Marché / Métier	Métier / Travail	Marché / Travail
<b>Modes de coordination dominant</b>	Contrôle des résultats / Contrôle des procédures	Contrôle des procédures / Contrôle du collectif	Contrôle du collectif / Contrôle des résultats
<b>Orientation paradigmatique</b>	Rentabilité	Professionnalité	Flexibilité

Il convient d'insister sur le fait que l'orientation paradigmatique, ou, pour le dire autrement, le mode d'inscription spécifique à chaque organisation dans l'univers de la distribution, n'est pas exclusive. Si l'organisation privilégie une dimension, ce n'est pas qu'elle ne prend pas en compte les autres, mais qu'elle tend à se structurer dans un déséquilibre paradigmatique – l'équilibre n'étant, par définition, jamais atteint en contexte dynamique. Elle se centre donc prioritairement sur la gestion d'une tension spécifique, la tension paradigmatique principale. Ce "choix" s'inscrit dans une configuration structurelle singulière influencée par l'histoire de l'entreprise, sa taille et son statut comme nous avons pu le voir tout au long de cette étude.

À l'issue de ces analyses, nous pouvons donc mettre à jour, ci-dessous, le schéma de l'univers paradigmatique de la distribution dans son contexte organisationnel.

Figure VII.5 : L'univers paradigmatique du travail dans la Grande Distribution dans son contexte organisationnel (2)



Cette section (VII.1) fût consacrée à l'étude des configurations organisationnelles spécifiques des groupes et à leurs répercussions sur la façon dont chacun d'eux s'inscrivait au cœur de

l'univers paradigmatique de la distribution. Chaque groupe se distingue ainsi par une prédilection organisationnelle de réponse à une des tensions constitutives du paradigme professionnel de la distribution. Cette prédilection se traduit au quotidien par une orientation paradigmatique spécifique perçue comme un véritable guide de l'organisation des activités des salariés au sein de l'entreprise.

Ces développements posent la question de l'émergence du paradigme social de la responsabilité au sein de cet univers paradigmatique : ces orientations représentent-elles des contraintes pesant sur la résolution de l'EPR ? Peuvent-elles également contribuer à celle-ci en se constituant en support de l'action responsable des salariés ? Le point suivant s'efforcera ainsi d'identifier les supports et les contraintes organisationnels au développement de l'action responsable.

## VII.2/ L'organisation entre support et contrainte aux logiques d'action responsables

Déjà apparue en filigrane des raisonnements précédents, l'organisation comme support ou comme contrainte à la résolution de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité (EPR) mérite qu'on s'y intéresse de plus près. Dans cette optique, il s'agit de comprendre en quoi l'organisation peut aider ou au contraire empêcher, matériellement ou symboliquement, l'individu à surmonter l'épreuve paradigmatique de la responsabilité. « La notion de support vise [...] à saisir cet ensemble hétérogène d'éléments, réels ou imaginaires, tissés au travers des liens avec les autres ou avec soi-même, passant par un investissement différentiel des situations et des pratiques, grâce auxquels l'individu se tient, parce qu'il est tenu, et est tenu, parce qu'il se tient, au sein de la vie sociale » (Martuccelli, 2002, p.78). Cependant, comme nous l'avons déjà répété, notre projet s'écarte du raisonnement de Martuccelli en ce qu'il cherche à prendre en compte *l'organisation* au croisement d'une étude de l'individu et de celle d'une étude des évolutions sociétales. Ainsi il ne s'agit pas ici d'étudier uniquement les supports de l'individu et les contraintes qu'il subit lors de sa confrontation à l'EPR, dans toutes leurs diversités, mais bien plus d'appréhender le rôle potentiel de l'organisation dans l'environnement de l'individu éprouvé. C'est donc effectivement l'organisation envisagée à la fois comme support et comme contrainte pour l'action individuelle qui nous intéresse ici.

Par conséquent, en quoi celle-ci peut-elle se constituer comme un soutien ou une contrainte à l'action de l'individu ? Comment peut-elle favoriser celle-ci ou s'y opposer ? Apparaît ainsi la question des évolutions structurelles de l'organisation : comment une organisation peut-elle "façonner" sa structure initiale pour donner, ou au contraire refuser, une place légitime aux nouveaux critères d'actions nés en même temps que le paradigme social de la responsabilité (PSR).

L'étude de terrain montre, comme nous venons de le voir, que la configuration structurelle s'accompagne d'une prédilection organisationnelle pour une orientation paradigmatique adoptée pour répondre aux tensions constitutives du paradigme professionnel (PP). LeaderCo a, par exemple, plutôt tendance à axer son action selon un idéal de rentabilité, NorDistri, selon celui de professionnalité tandis que SuperDistri tend à rechercher un mode d'organisation flexible. Or le processus de recomposition de l'univers paradigmatique déclenché par l'émergence du paradigme de la responsabilité (PSR) introduit, selon les conclusions du chapitre VI, de nouvelles formes d'actions répondants chacun aux tensions paradigmatiques nouvellement créées : la création d'une

offre responsable concurrentielle, l'implication dans la responsabilité et le contrôle de la responsabilité. Dans ce cadre, il est possible de considérer que les formes d'actions paradigmatiques citées ci-dessus, issues, pour partie, des tensions constitutives du PP et, pour partie, générées par la mise en tension du PP avec le nouvel impératif de responsabilisation, représentent l'expression quotidienne de l'ensemble des "supports et des contraintes paradigmatiques" (cf. chapitre I) du travail dans la distribution. Pour rappel, les supports et les contraintes paradigmatiques désignent des ensembles d'influences, parfois contraignantes, parfois habilitantes, relatives aux structures de l'environnement paradigmatique de l'individu. Ils constituent par conséquent des ensembles de valeurs et de croyances qui, en insufflant une vision du monde particulière, déterminent les actions, les guident ou les restreignent. Les supports et les contraintes paradigmatiques s'énactent ensuite au cœur de contraintes et de supports plus "matériels" qui sont davantage perceptibles par les individus qui les subissent. Ce deuxième ensemble est une forme de traduction quotidienne ou pratique des influences de la première catégorie et s'incarne par exemple dans les procédures de gestion de l'organisation, l'autonomie des acteurs, les moyens dévolus à leurs actions ou encore les modes d'évaluation ou de sanction mis en place par l'organisation.

Cette section se propose d'étudier le lien entre ces deux catégories d'influences.

Concernant les contraintes, nous avons pu voir, tout au long de la deuxième partie consacrée à l'analyse de l'étude de terrain, qu'un des enjeux importants des évolutions actuelles était de réussir à changer les modes d'action dans la grande distribution en y intégrant la rationalité issue de l'émergence du PSR. À ce titre, il paraît légitime de considérer que les orientations paradigmatiques privilégiées par les organisations de la distribution relèvent de contraintes paradigmatiques à la résolution de l'EPR : de par leur fonction structurante de l'activité traditionnelle des distributeurs, elles s'opposent à l'émergence d'une nouvelle rationalité. Il ne faut pourtant pas être réducteur ; certaines actions responsables peuvent tout à fait se développer selon les préceptes de l'ancien paradigme et s'avérer rentables, professionnelles ou flexibles : la polarisation organisationnelle à la rentabilité, par exemple, peut à la fois représenter un support lorsqu'elle aide à justifier les actions responsables rentables (logique du *Business Case*), et une contrainte lorsqu'il s'agit d'actions non profitables ; la prédilection de l'organisation pour la flexibilité peut s'opposer au développement des démarches responsables perçues comme des facteurs de complexification des procédures de travail, mais il est parfois reconnu que celles-ci contribuent à favoriser l'identification des risques permettant l'accroissement de la réactivité de l'organisation. Enfin, l'orientation organisationnelle vers le développement de la professionnalité peut également constituer un support tout autant qu'une contrainte en questionnant les démarches responsables selon leur compatibilité perçue avec la défi-



nition professionnelle stricte : sont-elles cohérentes avec une conception du commerce fortement fondée sur le discount ? Peut-on les intégrer facilement aux pratiques professionnelles ? ...

L'organisation comme support mérite d'être davantage explorée. Elle est perceptible selon les trois logiques d'actions (instrumentale, marchande et collective) distinguées au chapitre V comme structurant le déroulement de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité. Celles-ci sont conjointement mobilisés, à plus ou moins grande échelle, par les distributeurs : chaque logique s'énacte au travers de multiples actions qui constituent, à terme, des supports pour l'individu éprouvé par l'émergence du paradigme de la responsabilité. Chaque logique détermine ainsi un référentiel d'action qui agit en guidant les actions et incarne par conséquent un véritable support paradigmatique. Ainsi, la logique instrumentale se constitue en support au travers des efforts de responsabilisation du back-office et des démarches de certification (VII.2.1) qui permettent de mieux contrôler l'application de la responsabilité, la logique collective, dans le but de générer l'implication des salariés dans la responsabilité, se matérialise au travers des démarches de constitution d'une identité de groupe et par le développement de l'autonomie des salariés (VII.2.2) tandis que la logique marchande se concrétise dans la constitution d'une offre responsable ancrée localement ou traçable (VII.2.3). Ces trois catégories essentielles de supports sont recherchées concomitamment au sein de chaque organisation mais de façon inégale en fonction des contraintes structurelles intrinsèques aux configurations particulières des distributeurs.

#### *VII.2.1/ Les supports répondants à la logique instrumentale*

Le chapitre V a été l'occasion de distinguer la logique d'action instrumentale et sa concrétisation au cœur de la recherche de contrôle de l'application des démarches responsables. Pour rappel, cette logique s'incarne en premier lieu dans une recherche d'optimisation et de rationalisation des process et des règles techniques du métier de distributeur : elle concerne principalement le back-office de la distribution (par exemple, la logistique et l'écoconstruction) et privilégie les démarches de certifications et de labellisations (par la recherche de référentiels, le respect des quotas et la mise en place de procédures de gestion de la tension environnementale...). Regardons comment celle-ci peut s'énacter pour se constituer en support de l'individu éprouvé dans ces deux catégories : la responsabilisation du back-office (VII.2.1.1) et les démarches de certification (VII.2.1.2).

### VII.2.1.1/ La responsabilisation du back-office

La présentation de l'engagement responsable du groupe, pour qu'elle soit crédible pour les salariés et devienne ainsi un possible support légitime à leurs tentatives de résolution de l'épreuve, se doit de s'énacter dans des changements organisationnels palpables et clairement rattachables à une volonté de responsabilisation émanant de l'acteur symbolique "entreprise". Les répondants ont évoqués comme expressions actées de cet engagement la mise en place de *process* intégrant l'impératif de responsabilisation et le développement de procédures de management responsable.

Cet axe est particulièrement prégnant dans l'application de *process*, définis selon une approche *top-down*, en ce que l'organisation cherche ainsi à développer une forme d'exemplarité comme preuve de l'engagement responsable du groupe. Les *process* responsables relèvent en effet des engagements du groupe, ils sont généralisables à l'ensemble de son périmètre et les managers et opérateurs sont contraints de les adopter. "*Quelque part, on en revient toujours à cette histoire de norme et de process, on doit appliquer*" (Isabelle, Manager Textile, LeaderCo). Deux groupes ont plus particulièrement axé leur action vers ce type d'engagement : LeaderCo et NorDistri du fait de leur caractère centralisé. La configuration structurelle très centralisée de LeaderCo, que nous avons pu étudier précédemment, explique cette prédilection, tandis que, dans le cas de NorDistri, c'est la norme familiale centrale exerçant une force centripète sur les représentations des salariés qui détermine celle-ci.

Concrètement, il s'agit de nouvelles procédures de travail que l'on retrouve, comme nous avons pu le voir au travers des exemples donnés dans le chapitre précédent (audits sociaux, optimisations logistiques, etc.), tant à LeaderCo qu'à NorDistri. Comme nous le verrons par la suite, cette prédilection axiologique n'est pas exclusive mais complémentaire des axes alternatifs de responsabilisation de l'organisation. SuperDistri, du fait de sa structure coopérative décentralisée, semble moins concernée : le groupement met également en place des actions responsables concernant le back-office, mais, compte tenu de l'indépendance des points de vente et de l'identification limitée des salariés des magasins à une appartenance de groupe, celles-ci ne se traduisent pas principalement comme un engagement vécu sous la forme d'un support à l'EPR, épreuve se déroulant davantage dans le quotidien du magasin. Vu des magasins, la coopérative est en effet perçue comme une structure séparée et le directeur du point de vente comme le réel dirigeant. En outre, les fortes disparités de gestion existant entre les points de vente rendent l'exercice de construction de procédures unifiées très difficile.

Ces diverses formes d'engagement organisationnel se traduisent donc par l'édiction et l'application de nouvelles normes de travail. Il s'agit de la déclinaison pratique de la notion de *contrôle* distingué précédemment qui mobilise la logique instrumentale de l'action responsable et

développe prioritairement une forme de responsabilisation du back-office. Pour les salariés, cet exercice des possibilités de responsabilisation propre concernant l'activité centrale du distributeur s'apparente ainsi à un support de l'action responsable au travers des consignes données par l'organisation.

#### VII.2.1.2/ Le rôle de la certification

Afin d'asseoir la légitimité de leurs actions, les groupes étudiés ont souvent recours à des procédures de certification ou de Labellisation. Le RDD<sup>1</sup> de LeaderCo, à ce propos, est éclairant : il propose de nombreux indicateurs certifiés par un cabinet d'audit externe. Ces indicateurs sont également croisés avec les critères de la Global Reporting Initiative et de la loi NRE qui représentent deux références incontournables des pratiques de reporting comme nous l'avons vu au chapitre II. Le groupe revendique également de nombreux engagements avec des institutions ou vis-à-vis de référentiels mondiaux (Global Compact, principes fondamentaux de l'OIT, principes directeurs de l'OCDE et Déclaration universelle des droits de l'homme). Il est membre d'initiatives sectorielles concernant les audits sociaux (ICS, GSCP<sup>2</sup>) et a signé des accords avec des ONG importantes (FIDH, WWF et Transparency international). Chaque élément de son organisation, chaque étape de son activité, du *sourcing* à la vente, paraît ainsi avalisé par une certification, une labellisation ou un partenariat permettant d'asseoir sa légitimité.

Chaque page du RDD propose également un court texte de présentation de son engagement, un encadré d'illustration (que ce soit par l'interview d'un acteur de terrain ou par la présentation d'une bonne pratique) et la mise en valeur de produits emblématiques. Régulièrement, des indicateurs chiffrés sont présentés en marge des textes. Enfin, le RDD se termine sur une partie regroupant tous *les indicateurs de "mesure de la performance globale" du groupe*.

Nous voyons ainsi que LeaderCo exploite tous les axes de légitimation possible de sa démarche en exposant, à la fois :

- des références indépendantes et reconnues tels les référentiels publiés par les instances internationales, les partenariats noués avec de grandes ONG internationales, ou l'adhésion à des initiatives sectorielles, qu'elles soient nationales ou internationales ;
- la présentation de bonnes pratiques lui permettant, outre des illustrations bien venues pour alléger le rapport, de s'accrocher à une légitimité "pratique" issue du terrain ;

---

1 LeaderCo publie chaque année un RDD en version physique et lui dédie un espace sur son site internet. Son rapport d'activité intègre également un espace de plus en plus réservé à ces questions. Le RDD est rédigé par la Direction dédiée au Développement Durable dans le groupe et couvre l'ensemble de ses activités. Les différents RDD publiés par LeaderCo depuis 2006, année du début de notre recherche, reposent sur la même logique. Ici, il s'agit du RDD publié en 2011.

2 ICS : Initiative Clause Social et GSCP : Global Social Compliance Programme.

- et des indicateurs qui, par leur dimension mathématique, permettent de donner les atouts d'une scientificité rendue incontestable par la force de la mesure, de l'évaluation et de la comparabilité.

Pour l'ensemble des managers rencontrés, le DD constitue donc, chez NorDistri, une véritable “*politique de société*”, c'est une “*volonté d'aller à fond sur le développement durable*” (Grégory, Manager Jardin, NorDistri). Le DD semble ainsi être en voie d'intégration à l'arsenal normatif de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il paraît constituer une nouvelle facette des valeurs familiales du groupe qui, comme nous l'avons déjà vu, repose sur un fonctionnement que Mintzberg appelle la standardisation des normes. L'extrait suivant de l'entretien réalisé avec Grégory est à ce titre éclairant tant l'intégration en cours du DD comme nouvelle valeur de l'entreprise paraît inéluctable.

« C'est : “*je suis écouté. On tient compte de mes remarques, de mon point de vue. Je suis respecté*”. Tout ça, c'est important. Si ça marche depuis 50 ans maintenant, ce n'est pas pour rien et à nous, cadres, de faire vivre ça. C'est important.

**DC :** *L'idée de DD, ça va naturellement avec ça ou c'est quelque chose qui se rajoute ?*

**Grégory :** *C'est quelque chose qui se rajoute, mais il faut le prendre à bras le corps et faire partager comme on a su faire partager ces valeurs-là avant. Dans le temps, ça va monter en puissance. »*

*Grégory, Manager Jardin, NorDistri*

La mise en place de procédures de management environnemental, comme nous l'avons vu au travers de la certification ISO 14 001 puis de l'obtention du label interne par l'hypermarché NorDistri étudié, semble également jouer le rôle de preuve de l'engagement organisationnel.

L'appréhension instrumentale et l'optique *top-down*, que ce soit au travers de procédures de responsabilisation de l'activité du distributeur ou par l'obtention de certification ou de labellisations, permet la démonstration de l'engagement organisationnel et peut donc se constituer en support pour l'action individuelle. En ce sens, elle autorise l'acteur à agir selon une nouvelle légitimité rendue plus consistante par l'engagement exprimé par l'organisation. Elle peut ainsi contribuer à développer ce type d'activités par des consignes et des procédures décidées au sommet de la hiérarchie, mais aussi par la mise en place d'une organisation, de nouvelles missions ou de nouveaux postes, favorisant l'émergence d'initiatives individuelles responsables.

## VII.2.2/ Les supports répondants à la logique collective

La logique collective a été définie précédemment comme une rationalisation de l'organisation et du collectif de travail. Elle cherche à mettre en place des procédures de communication et de négociation sur ces questions afin de rendre l'action de l'entreprise légitime et reconnue. Elle est relative aux conditions de travail, à la gestion de l'image du groupe et plus globalement à tout ce qui

peut favoriser l'acceptabilité de l'action de celui-ci. L'enjeu, pour l'organisation est de générer l'implication des salariés comme forme éprouvée de responsabilisation collective. Deux éléments semblent particulièrement probant pour l'étude de l'énaction de cette logique d'action : la stratégie discursive développée par les groupes qui cherchent ainsi à générer une identité collective de groupe (VII.2.2.1) et le développement de l'autonomie individuelle (VII.2.2.2).

#### VII.2.2.1/ Une stratégie discursive du groupe revendiquant une identité responsable

Soutien d'ampleur pour l'individu éprouvé par le PSR, l'engagement entrepreneurial, lorsqu'il se traduit concrètement dans les actes quotidiens, tend à démontrer à l'individu se responsabilisant que l'organisation l'accompagne et l'encourage dans ces évolutions. De manière idéale, celle-ci montre qu'elle assume ses responsabilités propres en s'engageant à se structurer en organisation responsable, ce qui irradie, en quelque sorte, un devoir de responsabilisation à l'ensemble de ses membres. Leurs actions peuvent ainsi se raccrocher à ces évolutions, tant en termes de légitimité que d'autorité.

Dans un premier temps, l'enjeu est donc de revendiquer une identité responsable, un "être" responsable "naturalisé" du groupe. Cet élément, principalement discursif, est lisible dans les rapports de Développement Durable des groupes (cf. Annexe 4<sup>1</sup>) présentant par exemple ce type d'engagement organisationnel comme "*génétique*", "*naturel*" ou "*historique*". Dès l'ouverture, le RDD de LeaderCo (2011) met en avant la structure de gouvernance du groupe puis présente les principes éthiques qui guident son action, et la démarche en l'inscrivant dans une vision stratégique et historique de son engagement.

*"Pionnier du développement durable depuis vingt ans et conscient de l'enjeu qu'il constitue pour sa réussite à long terme, le Groupe en a très tôt fait l'un des axes clés de sa stratégie".*

*RDD LeaderCo (2011), p.12*

Ce premier temps du discours est ainsi clairement dévolu à la construction de la légitimité du groupe à réaliser ce type d'action. L'auto-congratulation et le storytelling sont mobilisés pour donner une perspective "*naturelle*" ou "*génétique*" au reporting de la RSE du groupe qui est portée par "*l'ensemble des collaborateurs*". Nous pouvons penser qu'il s'agit ainsi de se disculper de vouloir seulement répondre à l'impératif légal, ce qui se révélerait contre-productif lorsqu'il s'agit de démontrer que le groupe est responsable et engagé par lui-même, en tant qu'acteur organisé durable.

---

1 Il est important de rappeler que les trois groupes étudiés ne sont pas tenus légalement par les mêmes obligations de publications d'informations relatives à leur démarche RSE : LeaderCo, en tant que groupe du CAC 40 est obligé de communiquer sur ces questions à l'inverse des deux autres groupes étudiés. Pour une comparaison des trois communications RSE des groupes, cf le tableau en annexe 4 : Organisation des informations DD diffusées par les groupes étudiés.

NorDistri, groupe familial, n'est pas tenu par cette obligation légale ; cependant, il communique également sur sa démarche par l'édition d'un RDD annuel. Ces actions relèvent, selon lui, de sa responsabilité en tant qu'acteur important d'une communauté locale.

*“Par son activité de distributeur NorDistri est à la croisée de problématiques sociales importantes : quartiers urbains fragiles, emploi et intégration professionnelle... Chaque hypermarché NorDistri s'engage pour la cohésion de sa zone d'implantation via des actions de solidarité, le don alimentaire et le mécénat aux associations.”*

*RDD de NorDistri France (2011), p.46*

Il s'agit ainsi de gérer l'impact de son activité sur sa zone d'implantation et de participer, selon la formule avancée, à la cohésion sociale de celle-ci. De plus, le traditionnel discours du président introductif au rapport (2011) insiste fortement sur la dimension sociale de la démarche. Il semblerait ainsi que ce rapport soit conçu comme un outil de communication permettant de “raconter”, aux salariés et aux clients, l'engagement du groupe dans un souci de cohésion sociale interne et externe à celui-ci. Cette hypothèse est de plus largement compatible avec le fonctionnement par standardisation des normes identifié dans la première partie.

Accentuant cette présence de l'engagement du groupe, l'ensemble du processus innovateur est soutenu par une politique de communication interne appuyée sur ces questions. Hassan nous rapporte ainsi que le sujet du DD est très souvent mobilisé dans la communication des dirigeants :

*« Non, je crois qu'il y a beaucoup de communication autour de ça à NorDistri. Et dans pas mal de vidéo<sup>1</sup>, quand on voit en fait le dirigeant parler, c'est un sujet qui est abordé fréquemment dans les interventions. »*

*Hassan, Manager Image, NorDistri*

La démarche responsable du groupe est ainsi présentée comme une composante logique et naturelle du management familial de NorDistri. Ce lien a par ailleurs régulièrement été avancé par les managers rencontrés pour expliquer la démarche de responsabilisation du groupe : la démarche RSE s'inclut ainsi dans la “*norme familiale*” déjà fortement mise en valeur par les modes de management du groupe.

Ces éléments montrent qu'une première voie d'expressions de l'engagement organisationnel responsable passe par la tenue d'un discours rattachant ces démarches relativement novatrices à une histoire du groupe, une forme de composante essentielle, constitutive du groupe et de son fonctionnement. Comme nous le disait René, le directeur Qualité et DD du groupe LeaderCo, c'est “*une posture d'entreprise qui s'est simplement exprimée. Donc je dirais plutôt : le développement durable a permis de mettre un nom sur ce que beaucoup de gens faisaient déjà depuis très longtemps*” (René, Directeur Qualité et DD achat alimentaire, LeaderCo).

---

1 Il s'agit d'une communication hebdomadaire du dirigeant du groupe à l'ensemble des managers de magasin.

### VII.2.2.2/ Favoriser l'autonomie individuelle

Au-delà des actions centralisées et des marques d'engagement du distributeur, l'organisation peut se révéler soutenante pour l'individu éprouvé en créant les conditions d'exercice d'une véritable autonomie responsable en son sein. À rebours du support organisationnel précédent, l'autonomie traduit un mode d'innovation ascendant, propageant les pratiques du terrain vers la tête du groupe qui les structure, les officialise et les généralise selon une logique *bottom-up*. D'un autre côté, laisser l'initiative de l'action responsable aux individus leur permet d'acquérir un droit de parole et un droit d'agir éthique au sein de l'entreprise. L'autonomie d'action confine par conséquent à un élargissement de la responsabilité du distributeur à celle, individuelle, de ses salariés : cette délégation responsable favorise, en quelque sorte, une forme d'*implication* des salariés au sein de l'action en entreprise.

Là encore, les groupes étudiés développent de manières différentes cette forme de soutien à l'action individuelle. LeaderCo, de par son caractère fortement centralisé semble ainsi bien moins concerné que NorDistri et SuperDistri. Il opère par obligations issues d'un centre coordinateur au niveau du groupe tandis que NorDistri a mis en place un système innovateur ascendant.

*“Pour faire progresser l'entreprise, NorDistri s'attache à faire progresser ses collaborateurs par une véritable responsabilisation des salariés avec une organisation qui encourage la capacité d'initiative des magasins, le management participatif et l'autonomie des collaborateurs [...]”*

*RDD NorDistri France (2011), p.15*

C'est en écho à ce précepte, comme nous l'avons déjà vu, qu'André, le directeur de NorDistri, et les managers du magasin rencontrés, se considèrent “*autonomes*” mais pas “*indépendants*”. La forte autonomie des magasins et des managers de rayon permet ainsi de favoriser ce type d'initiatives locales :

*« Si j'ai le moyen de faire bouger les choses, oui. Maintenant, si c'est en amont et que ça vient des industriels, c'est un peu plus compliqué. Après, dans mon rayon, moi, je peux faire des choses si j'ai des idées. »*

*Carine, Manager Poissonnerie, NorDistri*

Bruno nous parle en outre de l'existence de groupes de progrès sur ces questions dont l'objectif est de partager les bonnes pratiques en les faisant remonter à la centrale qui à son tour les partagera pour les systématiser sur l'ensemble du groupe.

*« On a des groupes de “progrès”. Il y a eu un groupe de progrès qui a été mené sur l'environnement, il y a 3 ans, avant que l'on fasse les travaux où participaient tous les gens qui voulaient y participer : employés, encadrants... Il y avait au minimum une personne par secteur qui devait participer, volontaire ou désignée. Il y a eu des groupes de travail là-dessus et là, le but de ces groupes de progrès, ça tient à une stratégie particulière qui fait que les infos doivent être remontées et partagées en centrale. Elles sont triées et démultipliées si ça peut l'être. Là, les cartouches d'encre, c'est la totalité des magasins. »*

*Bruno, Manager Électroménager, NorDistri*

En outre, deux salariés du magasin ont été, dans le cadre de la certification ISO 14001 puis de la labellisation interne DDD, chargés de la mise en place de la démarche RSE en son sein ; ils

doivent mettre en œuvre les procédures de tri, leurs contrôles et la formation des employés. Ce type de délégation est une initiative issue du groupe qui a désigné comme responsable le manager technique du magasin. Son travail sera contrôlé et évalué sur ces questions. Pour Céline, cette responsabilisation individuelle reste la clé du succès : l'évaluation personnelle du responsable technique oblige celui-ci à agir concrètement au sein de son magasin en développant, au nom du groupe, des procédures que l'ensemble des salariés sont amenés à suivre.

« On lui a dit : “c’est toi qui es responsable de ça. Tu le mets en place à ton rythme”. Il est surveillé là-dessus et il est tout seul responsable de ce truc. »

*Céline, Manager Épicerie salée, NorDistri*

Concernant SuperDistri, la coopérative laisse encore davantage l'initiative de la démarche aux associés en ne leur imposant ni vision ni pratique à l'exception de quelques rares engagements médiatiques couvrant l'ensemble des magasins de l'enseigne. Des groupes de travail (GT), rassemblant des membres de la centrale et de divers magasins, sont organisés sur des thématiques précises relatives aux champs d'application du développement durable tel le GT écoconstruction dont Julien est membre :

« Sur la partie bâtiments écologiques, économiques, oui, puisque j'en fais partie. Je fais partie d'écoconstruction. En fait, on dépend d'un groupe de travail qui gère le développement du réseau. Le développement, c'est quoi ? On intègre les m<sup>2</sup> nouveaux qui sont à agrandir. Tant qu'à les agrandir autant le faire bien. Et développement durable, c'est aussi le développement humain du réseau. »

*Julien, Propriétaire, SuperDistri*

L'absence de démarche centralisée provient du statut d'indépendants associés des propriétaires de magasins qui restent, selon les termes de Julien, des “*électrons libres*”. De ce fait, la démarche dépendra prioritairement de la sensibilité du responsable du lieu de vente bien plus que d'une orientation commune à l'enseigne :

« Après, je vois la disparité dans mes collègues associés. Clairement, il y a ceux qui ont une fibre sociale plus développée que d'autres et le compte de résultat n'est pas le même pour tout le monde et qu'il y en a qui sont... nous quand on parle en pourcentage de frais de personnel, il y en a qui sont à 8, d'autres à 12. Bien sûr il y a un impact, mais aussi ceux qui collectionnent les apprentis, les contrats aidés et ceux qui ne sont pas non plus à faire la chasse à ci, à ça et qui cherchent plutôt la fidélité. »

*Julien, Propriétaire, SuperDistri*

Cette indépendance au cœur du réseau est aussi ressentie par les managers qui, comme nous l'avons déjà étudié, possèdent par exemple une réelle autonomie d'approvisionnement, mais également une capacité critique dans l'appropriation des valeurs du groupe. Marc nous montre ainsi sa distance vis-à-vis des valeurs prônées par le groupe :

« On a ça dans les documents que l'on reçoit et on regarde ça. Après, on met nous-mêmes nos valeurs. »

*Marc, Manager espace techno, SuperDistri*

Malgré cette indépendance et ce manque de structure centrale de coordination d'une démarche RSE, les salariés mettent en avant ce que nous pourrions appeler une “*identité de groupe*”,



un univers normatif, en quelque sorte, propre aux magasins de l'enseigne. Pour eux, cette identité s'avère plutôt "durable".

*« C'est vrai que SuperDistri, mine de rien, je pense que c'est une bonne enseigne. Tous les magasins essaient de faire des hypers à taille humaine, proches de leur client. Au niveau local, ils sont proches parce qu'ils s'impliquent quand même dans les communes où ils sont, ils sponsorisent. Ils sont toujours prêts à aider une association. Même dans le personnel, celui qui veut évoluer, qui en a les capacités, généralement ils ne mettent pas les bâtons dans les roues. Ils essaient de le faire progresser. Ils essaient d'être proches de leur client : leur offrir un café. Après, tous les PDG ne sont peut-être pas... Après, il y a la façon de faire et la façon de le dire. Chacun reste comme il est. »*

*Stéphane, Manager Fruits et Légumes, Frais LS, SuperDistri*

Cette "identité de groupe" se ressent principalement par les valeurs humaines qui y sont privilégiées notamment au travers de l'importance de la proximité : proximité d'approvisionnement, proximité des clients, proximité du management dans des petites structures :

*« C'est plus valorisant, c'est plus intéressant. On a plus l'impression d'être considérée que d'être dans une entreprise qui t'embauche, qui te dit : "tu arrives à telle heure, tu fais ça et tu t'en vas. Tu auras ton salaire et au revoir". Là, au moins, "proche de son équipe", on sait que l'on peut discuter. Si on a des idées, même les filles si elles ont des idées, elles savent qu'elles peuvent venir. »*

*Bénédictine, Manager Poissonnerie, SuperDistri*

Dans les deux cas les salariés se sentent libres de "discuter", de proposer des idées pour améliorer leur quotidien de travail ; chacun le relie à l'autonomie importante dont il dispose au quotidien, autonomie malgré tout insérée dans un espace de discussion avec leur hiérarchie qui avale ou non les actions envisagées. Cet espace de discussion est l'expression d'une forme de démocratie organisationnelle spécifique, et constitue le second type de support à l'action responsable pour les salariés. En effet, l'autonomie permet à l'acteur au travail d'envisager de s'impliquer, de manière singulière, dans la responsabilisation de l'action nécessaire à la résolution de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité. Cette implication possible dans l'organisation via l'autonomie individuelle paraît ainsi particulièrement importante pour l'entreprise qui voudrait mener des stratégies d'émergence de nouvelles pratiques.

### VII.2.3/ Les supports répondant à la logique marchande

La logique marchande, pour rappel, se réfère à une rationalité marchande et cherche à développer une offre responsable cohérente et à intégrer des critères responsables dans le front-office de la distribution. Elle a davantage trait aux questions d'achats et d'approvisionnement ainsi qu'aux politiques commerciales développées par le groupe. Il paraît parfois plus difficile, dans le discours de salariés rencontrés, de discerner les supports qui relèvent de cette logique d'action pour deux raisons :

- L'action est souvent dévolue aux instances centrales et à la centrale d'achats plus particulièrement. À l'exception des produits issus de procédures d'approvisionnement local (dont la proportion peut varier de manière très importante d'un groupe à l'autre), la constitution d'une offre responsable est donc fréquemment réalisée en amont du point de vente et reste ainsi parfois très opaque pour les salariés rencontrés. Nous avons par exemple pu écouter les salariés de LeaderCo lorsqu'ils témoignaient de leur difficulté à obtenir des renseignements sur les produits proposés par la centrale d'achat. En outre, à l'image des salariés de SuperDistri qui, bien qu'ils considèrent pouvoir contacter les acteurs de la centrale assez facilement, mobilisent peu ce dispositif compte tenu de la charge de travail et de l'absence quasi totale de demande d'éléments informatifs de la part des consommateurs, la gestion du quotidien et l'éloignement cognitif existant entre ces deux catégories de salariés semble contraindre fortement la mobilisation et la prise de conscience de cette logique de responsabilisation de l'action.
- Deuxième facteur important, la représentation selon laquelle l'application du développement durable passerait par un changement de mode de consommation, fortement mobilisée par les salariés rencontrés comme nous l'avons vu au chapitre V, semble exclure la logique marchande des représentations de la responsabilisation de leur travail. Assez paradoxalement, les perceptions des modifications nécessaires dans les modes de consommation apparaissent comme ne relevant pas des possibilités d'action des salariés qui se conçoivent davantage comme soumis à une sorte de fatalité consumériste : entre impuissance consécutive à la centralisation des achats comme nous l'avons vu, et impossibilité d'agir concrètement sur les modes de consommations de leurs clients, les salariés se perçoivent assez démunis pour mobiliser des actions responsables répondant à la logique marchande.

Cependant, au cœur des témoignages recueillis au cours de cette étude de terrain, deux principes d'actions sont apparus comme particulièrement mobilisateur sur le versant marchand de la responsabilisation : l'ancrage local et la traçabilité représentent ainsi, pour les répondants, à la fois des initiatives mobilisables dans leur quotidien de travail et des supports de leurs représentations de la responsabilisation des distributeurs. En effet, ces deux principes d'action permettent de développer la légitimité des produits au cœur d'une proximité présentée comme bénéfique face à l'incertitude créée par l'approvisionnement mondialisé. Qu'elle relève d'une proximité physique, dans le cas de l'approvisionnement local, plus important chez NorDistri et SuperDistri, ou d'une proximité "symbolique", du fait des savoirs associés aux produits concernant leur provenance et leur compo-

sition par exemple, l'ajout de cette dimension permet de prendre le contre pied d'un système d'approvisionnement mondial négativement perçu.

Que ce soit par la certification tierce ou la communication d'initiatives locales, les actions responsables des individus sont rendues plus légitimes et donc plus consistantes, car l'apport de connaissances liées à leurs origines les ancre au cœur d'une réalité plus concrète et plus proche. En quelque sorte, les actions responsables deviennent traçables au même titre que les produits qu'elles proposent. Elles acquièrent de ce fait une sorte d'aura légitime qui leur permet de se propager et de supporter l'individu éprouvé par l'obtention de l'aval organisationnel. La légitimité acquise permet en effet de traduire en actes quotidiens, dans les magasins, les principes d'actions définis par la direction, et dans le même temps, de généraliser des initiatives locales à l'échelle du groupe – que ce soit par mimétisme ou par décision hiérarchique.

Cette reconnaissance des actions menées en magasin et leur légitimation par le groupe tendent à se constituer en support organisationnel de l'épreuve paradigmatique individuelle de la responsabilité. En effet, l'acteur éprouvé peut responsabiliser davantage son action, car l'organisation encourage celle-ci en lui créant une tribune valorisante. Par son action isolée, l'acteur est porté au statut de modèle par l'organisation qui motive ainsi l'application et le développement des actions responsables en son sein.

\*\*\*

Nous venons donc de voir très succinctement<sup>1</sup> les supports organisationnels de l'individu éprouvé. C'est en effet parce qu'ils sont des supports qu'ils participent activement à la mise en place des actions et sont, à ce titre, indissociables de celles-ci. Les reprendre dans cette partie dédiée nous permet cependant de les organiser afin de proposer une présentation plus structurée et plus intelligible pour l'observateur du déploiement du paradigme social de la responsabilité dans le secteur de la grande distribution.

Au cours de l'étude des contraintes et de celles des supports organisationnels, nous avons pu observer que les entreprises, selon leur structure, leur histoire ou leur mode de management, se confrontaient différemment à l'épreuve paradigmatique de la responsabilité. Chacune se heurte ainsi en priorité à une contrainte qui lui est propre et met en place, face à cette singularité, une organisation soutenant particulière. Reprenons, dans le tableau VII.8, les conclusions auxquelles nous sommes arrivés :

---

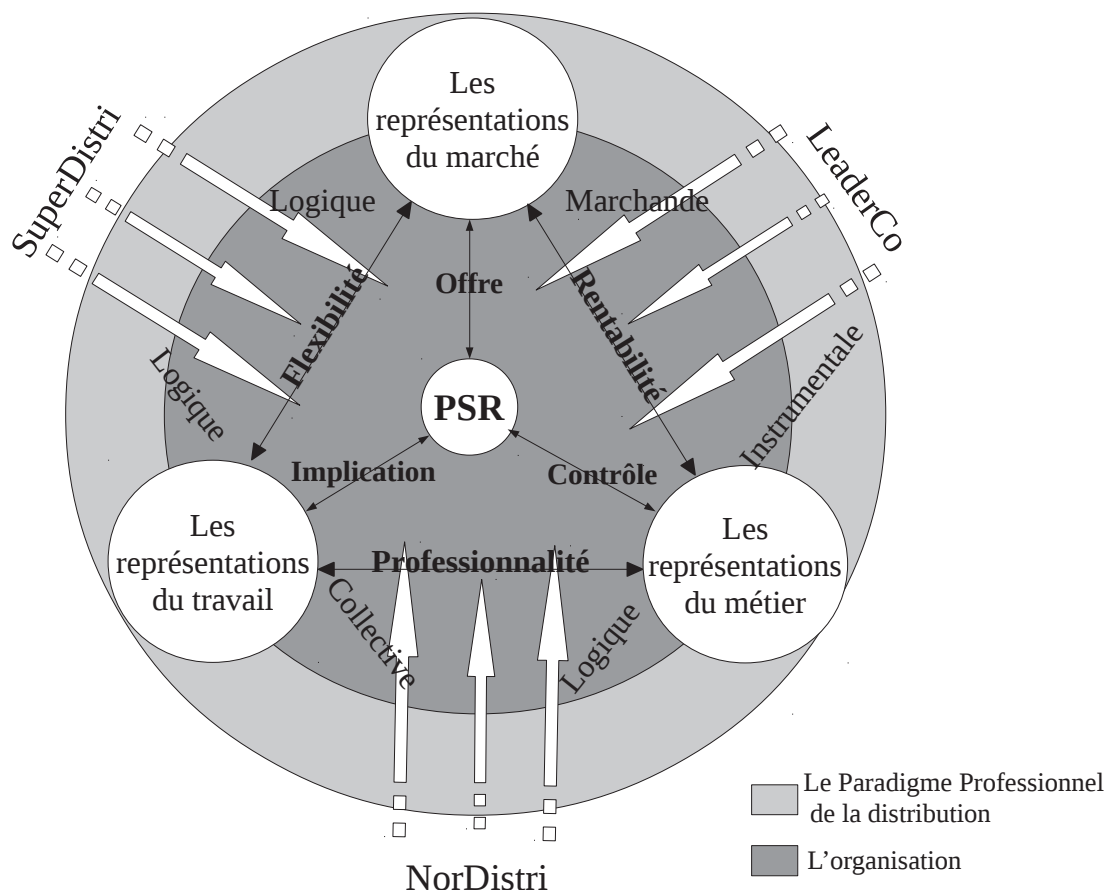
1 La majorité de ceux-ci avaient déjà été présentés dans le chapitre VI notamment.

Tableau VII.8 : Contraintes et supports organisationnels principaux dans les groupes étudiés

Groupe	Orientation organisationnelle principale	Supports organisationnels principaux
LeaderCo	Rentabilité	Contrôle / Offre
NorDistri	Professionalité	Implication / Contrôle
SuperDistri	Flexibilité	Offre / Implication

Pour rappel, l'ensemble des contraintes, tout autant que l'intégralité des supports sont présents dans l'organisation de chaque groupe au même moment, mais font l'objet d'une mobilisation différenciée selon la structure, son histoire et ses modes de coordinations. En d'autres termes, l'organisation, de par ses caractéristiques structurelles, privilégie un axe de pénétration de l'univers paradigmatique de la distribution qui, en retour, contribue à modifier sa structure.

Figure VII.6 : L'univers paradigmatique de la grande distribution : entre contraintes et supports à l'EPR



Sur ce schéma est ainsi symbolisée la façon singulière dont chaque groupe a tendance à éprouver l'émergence du paradigme social de la responsabilité. Dans le secteur de la grande distribution, la logique marchande reste essentielle dans l'expérience du travail mais son expression varie selon le contexte organisationnel : tandis que LeaderCo favorise le marché financier et la rentabilité à court terme, NorDistri et SuperDistri privilégient davantage le marché client et la rentabilité à long terme. L'orientation principale par laquelle un groupe appréhende l'univers paradigmatique détermine ainsi à la fois la contrainte première et les supports qu'il peut développer afin de résoudre ce qui constitue l'EPR pour ses salariés. Nous avons ainsi pu voir que :

- LeaderCo s'oriente en priorité vers un objectif de rentabilité mais qu'il développe, en parallèle, des supports relevant des logiques instrumentale et marchande pour aider ses membres à résoudre l'épreuve paradigmatique de la responsabilité en s'appuyant prioritairement sur une offre responsable définie par des consignes et des procédures.
- NorDistri se confronte essentiellement à une contrainte de professionnalité qui est contrebalancée, dans sa structure organisationnelle singulière, par l'engagement du groupe et l'autonomie laissée à ses salariés. Le groupe familial s'inscrit donc dans cet univers paradigmatique au croisement des références paradigmatiques au métier de la distribution et de celles du travail s'appuyant à la fois sur les logiques instrumentale et collective de l'action responsable, entre contrôle et implication.
- Enfin, SuperDistri se situe typiquement au cœur de la tension établie entre les références aux valeurs du travail et à celles du marché, le contraignant selon le principe de la flexibilité. En mobilisant des actions des logiques marchande et collective, son organisation cherche à constituer prioritairement comme supports à l'EPR l'offre responsable et l'implication. En développant l'autonomie des salariés et le souci de l'inscription locale de son identité collective, le groupement cherche ainsi à acquérir une légitimité accrue à agir de manière responsable.

L'organisation a comme objet de réussir à coordonner les individus et leurs actes dans un environnement paradigmatique singulier et l'analyse des contextes organisationnels de chaque entreprise permet de mieux comprendre le rôle de ceux-ci dans l'évolution et la coexistence des paradigmes sociaux identifiés dans l'exercice quotidien du travail. Chaque groupe de distribution étudié se caractérise ainsi par un mode d'appropriation spécifique des tensions de l'univers paradigmatique du fait de son histoire et de sa structuration propre.

Le principal outil mobilisé par le management du groupe LeaderCo demeure la définition de procédures et de règles professionnelles relevant d'une conception instrumentale et mécaniste de l'organisation. LeaderCo privilégie aussi et surtout la standardisation des résultats comme mode de coordination ce qui traduit une tentative de réduction des dissonances paradigmatiques par le biais de la notion de *rentabilité*.

Le groupe NorDistri se distingue par la place centrale de la famille NorDistri qui demeure un acteur symbolique majeur de la vie de l'entreprise. Celle-ci a tendance à privilégier les représentations du travail et celles du métier de la distribution comme structurantes de l'action : les modes de management qui découlent de sa présence reposent sur un mécanisme de coordination de l'action basé principalement sur la standardisation des normes que vient compléter celui du contrôle des procédures propre à l'application de la logique instrumentale. De ce point de vue, il est possible de considérer que l'organisation du groupe privilégie la *professionnalité* comme notion majeure guidant son appréhension de l'univers paradigmatique.

Enfin, les trois éléments clés caractérisant SuperDistri (la coopérative comme prestataire de services, la dimension familiale, et l'histoire du point de vente comme "artisanat" de la distribution), impliquent que l'organisation du magasin SuperDistri tende à privilégier la notion de *flexibilité* qui apparaît comme un axe de résolution important des tensions paradigmatiques entre les dimensions institutionnelles du travail et celles du marché constitutives du paradigme professionnel. Cette recherche de flexibilité consiste en une adaptabilité importante des hommes et de l'organisation par rapport au marché perçu comme impérieux et menaçant.

Chaque groupe se distingue ainsi par une prédilection organisationnelle de réponse à une des tensions constitutives du paradigme professionnel de la distribution qui souligne la responsabilité structurelle des formes organisationnelles adoptées par les entreprises. Apparaît ainsi la question des évolutions structurelles de l'organisation : comment une organisation peut-elle mobiliser sa structure initiale pour donner, ou au contraire refuser, une place légitime aux nouveaux critères d'actions nés en même temps que le paradigme social de la responsabilité (PSR). Les trois logiques d'actions (instrumentale, marchande et collective) distinguées au chapitre V comme sous-tendant le déroulement de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité s'énactent au travers de multiples actions qui constituent, à terme, des supports pour l'individu éprouvé par l'émergence du PSR.

Ainsi, la logique instrumentale se constitue en support au travers des efforts de responsabilisation du back-office et des démarches de certification, la logique collective se matérialise au travers des démarches de constitution d'une identité de groupe et par le développement de l'autonomie des salariés, tandis que la logique marchande se concrétise dans la recherche de légitimité par l'ancrage local et la traçabilité. Ces trois catégories essentielles de supports sont recherchées concomitamment au sein de chaque organisation mais de façon inégale en fonction des contraintes structurelles intrinsèques aux configurations particulières des distributeurs. L'ensemble des contraintes, tout autant que l'intégralité des supports sont en effets présents dans l'organisation de chaque groupe au même moment, mais font l'objet d'une mobilisation différenciée selon sa structure, son histoire et ses modes de coordination.

L'objet de la deuxième partie de ce travail doctoral a été d'appréhender la perception qu'ont les salariés de la grande distribution de l'émergence du paradigme social de la responsabilité (PSR) défini, au cours de la première partie, comme une évolution majeure de la société moderne. De ce fait, il s'agissait de comprendre comment ceux-ci éprouvaient la rencontre du paradigme professionnel de leur activité avec le PSR. Comment leur activité se modifie-t-elle et comment énaquent-ils, au quotidien, les turbulences de l'univers paradigmatique de leur profession entre consignes hiérarchiques et contraintes locales ?

Selon cette perspective, nous avons commencé, au cours du chapitre IV, par définir une méthode appropriée à l'étude de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité (EPR). L'élaboration d'une méthode d'étude de cas singulière, parce qu'elle se propose d'étudier le cas de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité, nous a ainsi permis de développer une approche visant, dans un premier temps, à cartographier l'univers paradigmatique professionnel dans lequel baigne l'individu salarié de la grande distribution, puis, dans un second temps, à identifier les propriétés et les vecteurs d'expressions du PSR pour enfin, dans un dernier temps, analyser l'épreuve paradigmatique de la responsabilité en tant que telle et le rôle que peut endosser l'organisation dans l'accompagnement de l'individu éprouvé.

Basée sur la réalisation de quarante-deux entretiens semi-directifs, et complétée par une étude documentaire approfondie, l'étude de terrain a été réalisée au sein de trois groupes du secteur présentant des caractéristiques différentes, au cœur de la vie quotidienne de cinq magasins de tailles et de situations géographiques diverses, et avec des salariés dont l'expérience et la position hiérarchique variaient. En effet, le dispositif d'étude de cas de l'EPR requérait une diversification importante de l'échantillon pour éviter tout effet d'homogénéité positionnelle : l'objectif de cette étude était d'obtenir une compréhension générale du PSR appréhendé comme un mouvement structurel dépassant la contingence d'une situation particulière individuelle aussi bien qu'entrepreneuriale.

Le chapitre V fut consacré à l'étude de l'univers paradigmatique de la distribution tel qu'il est ressenti par les salariés. Sa cartographie a ainsi permis d'identifier les trois catégories de représentations sur lesquelles s'appuyait la consistance sociale du paradigme professionnel (PP). Les représentations relatives au marché, au métier de distributeur et au travail constituent les pôles majeurs, en tensions, qui contribuent à donner la texture du paradigme professionnel : les représentations du marché conditionnent la perception des salariés sur la place et le rôle social de leur activité, celles relatives au métier de distributeur définissent un référentiel idéal d'organisation des procédures de travail, et, enfin, celles relatives au travail déterminent leur rapport individuel à l'activité et à la hiérarchie.

Le paradigme social de la responsabilité, se caractérisant par une triple logique d'action (instrumentale, marchande et collective), s'imisce au sein de cet univers paradigmatique déjà tendu et vient perturber les équilibres régissant le travail quotidien des salariés. La logique instrumentale se réfère à l'efficacité technique comme valeur de référence définie par Billaudot (2008ab, 2010) et s'incarne en premier lieu dans une recherche d'optimisation et de rationalisation des process et des règles techniques du métier de distributeur, la logique marchande se rapporte à la liberté et se réfère à une rationalité marchande, tandis que la logique collective se rapporte au "nous" comme valeur de référence, définie comme un "nous" citoyen identitaire et fait appel à une rationalisation de l'organisation et du collectif de travail. L'épreuve paradigmatique de la responsabilité se construit sur ces trois logiques d'actions qui symbolisent les tensions internes à l'application des démarches RSE dans le secteur comme expression du PSR. Le salarié se doit, en effet, de réussir à gérer, dans ses représentations et ses actes quotidiens, les paradoxes de son activité au cœur des tensions paradigmatiques issues de la rencontre du paradigme professionnel de la distribution et du paradigme de la responsabilité émergent.

Le chapitre VI a été le lieu de la description de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité en tant que telle : autour d'une distinction théorique entre trois phases nécessaires à la réalisation de l'EPR, pourtant bien plus concomitantes en pratique, il fût possible de décrire et d'analyser le vécu de ce qui est la traduction individuelle du processus de diffusion du paradigme de la responsabilité dans l'univers paradigmatique de la distribution. Au préalable, une phase de responsabilisation de l'acteur, reposant sur un moment de prise de conscience puis sur un processus de légitimation du registre discursif de la responsabilité, confronte les individus à la nécessité de recomposer leurs représentations des tensions de l'univers paradigmatique de la distribution. Le deuxième temps, artificiellement distingué ici, est le temps de la responsabilisation de l'action : bien que souvent combinées, les logiques d'actions (instrumentale, marchande et collective) distinguées au chapitre V permettent d'illustrer comment les actions développées tentent de répondre à l'épreuve née des tensions consti-



tutives de l'univers paradigmatique du travail dans la distribution. Les actions relevant d'une appréhension instrumentale privilégient la recherche du contrôle de l'application de la responsabilité, celles relevant d'une appréhension marchande s'orientent vers la construction et la promotion d'une offre responsable concurrentielle tandis que celles relevant d'une logique collective tendent à responsabiliser le collectif par la génération de l'implication des salariés dans le processus de responsabilité.

Enfin, l'EPR se termine par une phase de responsabilisation du contexte de l'acteur, de son environnement social, qui est notamment déterminée par les possibilités de communication et de diffusion offertes par l'organisation : celle-ci constitue en effet le plus proche environnement institutionnel de l'acteur et a pour rôle de définir tant les processus organisant le travail que la représentation des actions possibles en son sein par la constitution d'habilitations et de coercitions.

Le chapitre VII a été consacré à une étude plus approfondie de cette question : quel rôle joue l'organisation dans la résolution de l'EPR ? Celle-ci a en effet comme objet de réussir à coordonner les individus et leurs actes dans son environnement paradigmatique. L'analyse des contextes organisationnels singuliers de chaque entreprise a permis de mieux comprendre leur rôle dans l'évolution et la coexistence des paradigmes sociaux identifiés dans l'exercice quotidien du travail. Chaque groupe s'inscrit ainsi de manière singulière dans l'univers paradigmatique de la distribution : il privilégie dans son action certaines dimensions spécifiques pour répondre aux tensions constitutives du paradigme professionnel de la distribution. LeaderCo se caractérise ainsi par une orientation vers la rentabilité et mobilise des modes de coordination dominés par le contrôle des résultats appuyés par le contrôle des règles et des procédures. NorDistri s'oriente davantage vers la notion de professionnalité du fait du double mode de coordination mis en place dans son organisation : le contrôle du collectif par la standardisation des normes, et le contrôle des procédures. Enfin, SuperDistri manifeste une prédilection pour la notion de flexibilité en ayant recours à la fois au contrôle du collectif et au contrôle des résultats.

Ces prédilections organisationnelles peuvent se révéler autant une contrainte qu'un support pour l'individu éprouvé. Les trois logiques peuvent en effet s'énacter au travers de multiples actions qui constituent, à terme, des supports pour l'individu éprouvé par l'émergence du PSR :

- Ainsi, la logique instrumentale se constitue en support au travers des efforts de responsabilisation du back-office et des démarches de certification,
- la logique collective se matérialise au travers des démarches de constitution d'une identité de groupe et par le développement de l'autonomie des salariés,
- tandis que la logique marchande se concrétise dans la recherche de légitimité par l'ancrage local et la traçabilité.

Ces trois catégories essentielles de supports sont recherchées concomitamment au sein de chaque organisation, mais de façon inégale en fonction des contraintes structurelles intrinsèques aux configurations particulières des distributeurs. L'ensemble des contraintes, tout autant que l'intégralité des supports sont en effets présents dans l'organisation de chaque groupe au même moment, mais font l'objet d'une mobilisation différenciée selon sa structure, son histoire et ses modes de coordination.

Au final, l'analyse menée tout au long de cette deuxième partie a permis de prendre la mesure du processus, en marche, d'épaississement de la consistance sociale du paradigme social de la responsabilité : l'identification des textures du PSR, c'est-à-dire l'ensemble des significations qu'elle recouvre et les représentations majeures sur lesquelles elle s'appuie, a ainsi mis en intrigue l'émergence du PSR dans la grande distribution autour de la notion d'épreuve paradigmatique de la responsabilité que les salariés ont la lourde charge de résoudre. L'étude des supports et des contraintes, multiples et contingents, a montré que l'organisation tenait une place prépondérante au cœur du processus d'épaississement de la consistance sociale du PSR. Autre dimension, parfois invisible mais souvent présente en filigrane de la problématique de l'épreuve paradigmatique que nous avons adoptée ici, les initiatives collectives de régulation, qu'elles relèvent des efforts de normalisation collective ou de co-régulation sectorielle, lorsqu'elles acquièrent une légitimité suffisante, peuvent également jouer un rôle important en proposant un cadre d'action reconnu pour les actions menées au quotidien dans les magasins.

Dans tous les cas, il apparaît, en dernière lecture, que la perception de la crédibilité et de la sincérité de la démarche RSE de leur groupe par les salariés est fortement liée à l'autonomie qui leur est accordée sur ces questions – i.e. leur capacité à intégrer leur éthique personnelle aux routines de leur travail. Les groupes LeaderCo et Nordistri sont les exemples les plus extrêmes de notre échantillon sur cette question : la défiance envers le groupe affichée par les salariés du premier est proportionnelle à leur manque d'autonomie tout autant que les salariés du second témoignent d'une relation étroite entre leur sentiment d'une autonomie dans l'exercice de leur activité et leur confiance dans la sincérité du groupe à être responsable. De l'intérieur, la perception de l'engagement du groupe découle moins des dispositifs de communication "verte" que du sentiment de pouvoir développer la dimension responsable de son activité.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude a exploré la manière dont les individus au travail éprouvaient les changements induits par l'émergence du paradigme social de la responsabilité (PSR). Le premier temps fût consacré à l'élaboration d'un modèle d'analyse original : autour d'un kernel théorique constitué de l'intermonde social, s'articulent, de manière lâche, des modules théoriques multiples (analyse institutionnelle et organisationnelle, théories des représentations sociales, des paradigmes sociaux...).

Sur cette base, il devint possible d'envisager le développement de la RSE dans le secteur de la grande distribution comme une des expressions de la diffusion du paradigme social de la responsabilité (PSR) prétendant au statut de paradigme majeur structurant nos sociétés en évolution. En s'érigeant en nouveau principe d'action consacrant l'évolution de l'acceptation de la notion de responsabilité, le PSR tend ainsi à promouvoir une nouvelle vision du travail quotidien par le bouleversement qu'il opère dans l'univers paradigmatique des acteurs du secteur. Leurs représentations du travail de distributeur sont en effet influencées à de nombreux niveaux et leurs actions quotidiennes, tout autant que les savoirs qui leur sont nécessaires, évoluent fortement pour prendre en compte l'impact du développement du PSR dans toute la société : demande et offre y évoluent en effet conjointement dans un cadre complexe d'influences institutionnelles réciproques.

Pour les entreprises de la grande distribution, créer un mode d'organisation responsable relève d'un défi important alors qu'elles rencontrent des difficultés structurelles majeures : symboles d'un mode de consommation d'un autre temps, elles développent, face à une conjoncture difficile, de multiples tentatives de renouvellement de leur concept fondateur dont la RSE incarne une des voies. Agissant à la fois selon des logiques instrumentale (créer et contrôler un *Back Office* durable et économe), marchande (développer et accompagner une offre responsable concurrentielle) et collective (favoriser le développement et la gestion de l'implication responsable), les démarches responsables cherchent avant tout à recréer des conditions de croissance pour des entreprises dont les perspectives de développement sont menacées. Chaque entreprise, selon sa situation, son histoire et sa configuration organisationnelle, s'approprie ce type de démarche en privilégiant une logique particulière.

L'individu au travail est par conséquent confronté à la nécessité d'énacter la nouvelle acception du principe responsabilité au cœur de ses actes quotidiens : entre représentations issues du paradigme professionnel (PP) du secteur et PSR, le salarié fait face à une véritable épreuve paradigmatique de la responsabilité (EPR). Trois phases, entremêlées dans la réalité factuelle mais distinguées ici pour des raisons d'intelligibilité, la constituent : dans un premier temps, le salarié prend conscience de l'émergence du PSR et de la nécessité de recomposer ses modes d'actions quotidiens. En créant une place légitime au registre discursif relevant du développement durable et de la responsabilité dans l'organisation puis en développant, ou en appliquant, des actions responsables au cœur des interactions et des jeux de pouvoirs structurant son environnement professionnel, l'individu tente de faire évoluer ses pratiques pour y intégrer le PSR. La résolution de l'épreuve se produit à partir du moment où l'individu contribue, à son tour, au processus de diffusion du PSR dans son environnement social.

Ce processus de diffusion est rendu possible, tout autant qu'il est contraint, par les structures organisationnelles qui déterminent comment les individus et leurs actes sont contrôlés et coordonnés au cœur de cet environnement singulier. Chaque groupe présente en effet un mode d'appropriation spécifique des tensions de l'univers paradigmatique qui détermine l'orientation par laquelle l'organisation tente de répondre aux dissonances résultant de cet environnement sous tension. Elle peut ainsi soutenir ou contraindre l'individu éprouvé ou, en d'autres termes, favoriser ou au contraire s'opposer à la diffusion du PSR.

À l'issue de l'analyse menée, il devient donc clair que, pour accompagner ce type de changement culturel et social, l'entreprise se doit de générer un équilibre entre :

- d'une part, les consignes hiérarchiques et l'engagement du groupe qui devront reposer sur la constitution d'une légitimité avérée à s'emparer de ces problématiques et sur la perception

de la sincérité de la démarche engagée par l'entreprise. Légitimité et sincérité peuvent par exemple provenir des démarches de certification lorsque l'entreprise s'adresse aux parties prenantes institutionnelles, de la cohérence de l'action lorsqu'elle s'adresse à ses salariés et de la visibilité de son engagement, et ce notamment au niveau local, lorsqu'elle s'adresse à ses clients.

- Et, d'autre part, l'autonomie pour favoriser l'implication des salariés et mobiliser leur éthique personnelle. L'importance donnée à l'autonomie des salariés, particulièrement dans le groupe NorDistri, et, dans une moindre mesure, dans le magasin SuperDistri étudié, est ainsi perçue par les salariés comme une condition de réalisation de soi et d'implication de son éthique personnelle au travail. Dans ce cadre, l'organisation devient soutenante à la démarche de responsabilisation de l'activité initiée par le salarié. À l'inverse, il est apparu que la démarche centralisée de LeaderCo, couplée au fort sentiment de défiance ressentie face à une direction opaque et lointaine, amenait la majorité des salariés du groupe à douter de la dimension éthique des actions menées au profit d'une vision instrumentale de la démarche.

Au final, les démarches éthiques, pour être crédibles, sont considérées comme relevant toujours principalement de l'ordre de l'individu et l'organisation ne peut qu'endosser un rôle de support au détriment de celui de moteur de ce type d'action. Par conséquent, il semble que l'entreprise doive s'assurer de trouver une certaine mesure dans sa politique de communication : à l'ère de l'information et de la défiance généralisée envers les grandes entreprises, la communication d'entreprise, et notamment celle consacrée au développement durable, peut vite être perçue comme abusive si elle ne s'appuie pas sur une réalité pratique clairement visible et mesurable. Les démarches RSE ne semblent pas pouvoir être qu'un pansement sur les problèmes économiques et sociaux actuels, car la suspicion commune à l'égard des entreprises pousse à la vérification de la concordance de leurs actes avec leurs paroles. Au contraire, si l'entreprise veut paraître crédible, elle se doit d'inscrire durablement sa démarche et sa communication au cœur des actions de son collectif de travail, de ses structures et dans la logique de son histoire, autant d'éléments constitutifs de ce que nous avons appelé l'orientation paradigmatique.

Les limites inhérentes à la formulation de notre question de recherche ne nous permettent pas d'aller plus loin à ce niveau. Il serait pourtant intéressant d'aborder, de manière plus globale, la manière dont l'organisation peut accompagner l'épreuve de la responsabilité. Des premières pistes de réflexion sont apparues, mais, loin d'être suffisantes, elles ne permettent pas de répondre à la question de ce que nous pourrions appeler l'épreuve organisationnelle de la responsabilité. Cependant, l'approche développée ici et la question abordée ont essayé de donner de nouvelles clés de

lecture pour comprendre l'évolution d'un collectif de travail. En adoptant une perspective paradigmatique, un décideur peut mieux déceler, il nous semble, les changements sociaux qui adviennent et leurs conséquences sur le collectif de travail. Pourtant, fondamentalement, l'optique paradigmatique tend à montrer qu'un changement social n'est jamais le fait d'un homme seul décidant pour tous. Il ne peut advenir que d'un accord collectif, conscient ou non, rassemblant, dans un seul mouvement (même si les actions peuvent être multiples et diverses), l'ensemble des individus d'une organisation vers l'accomplissement d'une évolution commune.

Cette analyse singulière du phénomène de la responsabilité sociale des entreprises aujourd'hui a ainsi permis d'aborder plusieurs points cruciaux qui constituaient les principaux objectifs que nous nous étions fixés au début de cette recherche. Adopter la perspective nucléaire et le principe d'articulation lâche de la théorie a permis un abord large de la problématique étudiée et le développement d'une analyse englobante et multidimensionnelle. De ce point de vue, la RSE a pu être considérée comme la traduction entrepreneuriale d'un changement social : elle s'ancre au cœur des représentations des acteurs, d'une époque et d'une société particulière, et traduit une évolution de l'univers paradigmatique du secteur de la grande distribution et, plus largement, de la société dans son ensemble. Cette étude a ainsi montré qu'il était possible de relier et de mettre en dialogue les niveaux macro, meso et micro-sociaux d'analyse en ayant recours à une étude paradigmatique des changements sociaux : cette approche du développement de la RSE a souligné l'importance des liens existants entre les évolutions de chacun de ces niveaux selon une perspective dynamique du changement social. L'individu, l'organisation et la société dans son ensemble, irrémédiablement unis au sein de l'univers paradigmatique, évoluent conjointement, se nourrissant chacun des mutations des autres, jusqu'à dessiner un espace fortement complexe et dynamique.

L'univers paradigmatique est singulier à chaque époque et à chaque situation, mais peut être relié au tout par l'intermédiaire de l'analyse en termes d'épreuves : l'indissociabilité des épreuves individuelles et des influences structurelles est constitutive du fonctionnement du social comme le montre l'étude de l'épreuve paradigmatique de la responsabilité. Celle-ci éprouve l'individu en le sommant de résoudre les tensions s'établissant entre le paradigme professionnel de la distribution, structuré par l'histoire du secteur et de son encastrement socio-économique, et le PSR émergent. L'analyse centrée sur cette épreuve particulière permet d'entrevoir, à l'échelle de la société dans son ensemble, une véritable écologie paradigmatique, extraordinairement diversifiée selon les situations et en perpétuelle mutation.

Ce travail doctoral ne constitue cependant qu'une étape dans un processus de recherche encore inachevé sur de nombreux aspects. Des limites importantes doivent être reconnues quant à sa

portée et à son usage : tout d'abord la complexité trop importante de l'analyse constitue le premier symptôme du résultat inachevé de ce qui relève d'une exploration théorique ambitieuse : le nécessaire effort de simplification du modèle théorique n'a pas encore pu être réalisé dans son ensemble. Une analyse en termes de tensions paradigmatiques porte ensuite en elle une conséquence importante sur la modélisation et la lisibilité des résultats : compte tenu des postulats de cette perspective de recherche, les individus et leurs actions ne peuvent être classés facilement dans des typologies englobantes. Il s'agirait plutôt de réaliser pour chacun d'eux un portrait soulignant toute leur singularité pour ensuite les situer sur des continuums de positions – variables selon la situation et l'instant du fait de l'importance donnée à l'influence environnementale et à la consistance du social – s'étirant d'un bout à l'autre d'un vecteur de tension. Cela pourra faire l'objet d'un prolongement de cette recherche. En outre, dans son versant organisationnel, cette approche, telle que nous l'avons mise en pratique ici, ne met pas assez en valeur la diversité des situations singulières des points de vente : ceux-ci apparaissent parfois trop homogènes dans leur appropriation des orientations du groupe et mériteraient une analyse plus approfondie...

D'autre part, la centralisation du modèle théorique autour de la notion d'intermonde social, pour intéressante qu'elle soit, se révèle parfois limitative concernant le travail d'analyse dans une perspective gestionnaire compte tenu de ses présupposés post-modernistes et de la non prise en considération de l'organisation. Il s'agira par la suite de continuer à travailler sur ce qui pourrait constituer le kernel théorique.

Enfin, les limitations de la recherche de terrain (cf. chapitre IV) exigeraient de compléter de manière importante cette perspective en essayant notamment de déployer une méthode quantitative de recherche ayant la particularité de prendre en compte la dimension dynamique et multifactorielle de l'analyse, en complément de ce point de vue purement qualitatif.

Au final, l'analyse paradigmatique représente une perspective de recherche intéressante concernant l'étude de la dynamique du changement social multi-niveau et multidimensionnelle. Ce travail doctoral, en ambitionnant de construire puis d'illustrer ce type d'analyse, n'a fait qu'effleurer une portion du potentiel de ce positionnement théorique. La modélisation en termes d'univers paradigmatique requiert l'identification d'une diversité presque infinie de paradigmes en interactions dans la société bien au-delà du seul paradigme social de la responsabilité. L'intérêt d'un tel modèle réside en effet dans la prise en compte d'influences multiples et des flux culturels et sociaux résultants de leurs interactions. En outre, il est envisageable de mener une analyse des épreuves paradigmatiques à un niveau beaucoup plus large : en filigrane du raisonnement développé ici, l'existence d'une épreuve sociétale, voire mondiale, de la responsabilité peut être imaginée posant la question

de la régulation d'une société mondiale émergente à l'heure de la remise en cause des institutions traditionnelles (étatiques, nationales, démocratiques) dans un monde dont les évolutions bouleversent les identités et les frontières (qu'elles soient entre les pays ou les individus mais aussi entre la réalité et la virtualité).



- Acquier A., Aggeri F. (2008), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, in *Revue française de gestion*, Paris, Lavoisier, vol. 34, n°180, janvier.
- Acquier A., Gond J-P. (2005), Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen (1953), *Communication à la conférence de l'AIMS*, Angers, juin.
- Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A. (2005), *Organiser le Développement Durable*, Vuibert.
- Alexander, N (1997) *International retailing*, Blackwell, Oxford.
- Allain M., Chambolle C. (2003), *Économie de la distribution*, La Découverte (Ed.), coll. Repères.
- Allain M., Chambolle C., Vergé T. (2008), *La loi Galland sur les relations commerciales , jusqu'où la réformer ?*, Paris, éd. Rue d'Ulm / ENS, coll. CEPREMAP.
- Amblard H., Bernoux P. et al. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, troisième édition augmentée, 2005.
- André C. (2002), État-providence et compromis institutionnalisés : des origines à la crise contemporaine, in Boyer R., Saillard Y., *La théorie de la régulation, l'état des savoirs*, La découverte, coll. Recherches, pp. 144-152.
- Arnt J. (1972), Temporal lags in comparative retailing, in *Journal of marketing*, n°36, pp. 40-45.
- Bair J. (2010), Les cadres d'analyse des chaînes globales , Généalogie et discussion, in *Revue française de gestion*, n° 201, pp. 103-120.
- Ballet J., De Bry F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, éd. Du Seuil, Paris.
- Barabel M., Combes M., Meier O., Nicolai I. (2010), Perception and legitimating of CSR within a multinational firm:the case of the dexia group, in *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XVI, n° 38, été, pp. 191-208.
- Baret C. (1994), Espace marchand et qualification du travail dans la grande distribution. Essai d'analyse sociétale, Thèse de doctorat en économie et sociologie du travail, Université Aix-Marseille II et LEST-CNRS.
- Barnes S.B. (1969), Paradigms – Scientific and Social, in *Man*, New Series, Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland, vol. 4, n° 1, pp. 94-102.
- Barrientos S., Gereffi G., Rossi A. (2011), Nouveau paradigme du progrès économique et social dans les réseaux de production mondiaux, in *Revue Internationale du Travail*, OIT, vol. 150, N°3-4, pp. 347-372.
- Baudrillard J. (1970), *La société de consommation*, Denoël, coll. Folio essais.
- Baur A., Coëdel D. (2008), Dynamique de Responsabilité Sociale d'une entreprise multinationale de grande distribution : enjeux sectoriels et construction sociale des pratiques, communica-

tion au 3<sup>e</sup> congrès du RIODD, *Responsabilité sociale et environnementale, nouvelles formes organisationnelles*, ESDES, Lyon, 5 et 6 juin

- Baur A., Coëdel D. (2010), La construction sociale d'une démarche RSE dans une entreprise de la Grande distribution : entre démarche RSE et pression sur les coûts, in *Revue internationale de psychosociologie*, éd. ESKA, vol.16, n°38, été.
- Beauchet J. (2010), *Carrefour des illusions, Le journal de bord d'un ex-dirigeant du groupe*, éd. Bertarnd Gobin, Rennes.
- Beaujard P., Berger L. et Norel P. (2009), *Histoire globale, mondialisations et capitalisme*, Paris, La découverte.
- Beck U. (2001), *La société du risque*, Paris, Aubier.
- Beierlein L. Coëdel D. (2007), *Analyse de la communication sur l'audit social : le cas de la grande distribution*, communication au deuxième congrès du RIODD, 27 et 28 septembre.
- Belaounia Samia (2010), Internationalisation, diversification et performance, Une analyse sur les groupes du CAC 40, in *Revue française de gestion*, 2010/2 n° 201, p. 13-26.
- Bellini B., Lavigne N. (2007), *RSE et transfert de responsabilité dans la relation donneurs d'ordre – fournisseurs*, communication au deuxième congrès du RIODD, 27 et 28 septembre.
- Benquet M. (2011), *Les damnées de la caisse, grève dans un hypermarché*, éd. Du Croquant, coll. Savoir/agir.
- Bergadaá M. (1990), The role of time in the action of the consumer, in *Journal of consumer research*, vol. 17, n°3, pp. 289-302.
- Bernoux P. (2006), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Points, coll. Essais.
- Bertrand P. (2012), Distribution : vents mauvais sur les distributeurs alimentaires européens, in *Les échos*, 13 janvier, <http://archives.lesechos.fr/archives/2012/LesEchos/21101-134-ECH.htm>
- Biassette G., Baudu L. J. (2008), *Travailler plus pour gagner moins, La menace Wal-Mart*, éd. Buchet Chastel.
- Billaudot B. (2008a), Une théorie de l'État social, in *Revue de la régulation, Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, n°2, janvier, pp. 1-24.
- Billaudot B. (2008b), Institution et justification : de la nécessité de distinguer deux conceptions de la justice, in *Revue Française de Socio-Économie*, n°1, pp. 153-176.
- Billaudot B. (2010), *Une conception du développement durable en termes de justification*, note de travail N° 2, LEPII, Grenoble
- Bitbol M. (1998), *L'aveuglante proximité du réel*, Paris, Flammarion, coll. Champs.
- Bodet C., Lamarche T. (2007), Changements politiques et innovation institutionnelle : quelle place de la RSE dans la reconfiguration du capitalisme, in Boidin B., Postel N., Rousseau S. (2007), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise : interaction des logiques d'acteurs dans la construction des normes*, CLERSE-IFRESI, Rapport de recherche, p. 179-193.
- Boltanski L. (1981). America, America, ...le plan Marshall et l'importation du « management », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°38, pp. 18-41.

- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boltanski L., Chiapello È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, coll. NRF essais.
- Bourdieu P. (dir.) (1993), *La misère du monde*, Paris, Seuil – Collection Point.
- Boussemart B. (2008), *La richesse des Mulliez : Exploitation du travail dans un groupe familial*, éd. Estaimpuis.
- Boutaud A. (2005), *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ? Bilan et analyse des outils d'évaluation des politiques publiques locales en matière de développement durable en France : de l'émergence d'un changement dans les modes de faire au défi d'un changement dans les modes de penser*, thèse de doctorat, École des mines de Saint Étienne.
- Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Brothers.
- Boyer R., Saillard Y. (2002), Un précis de la régulation, in Boyer R. et Saillard Y. (éds.) (2002), *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La découverte, coll. « Recherches », p. 58-68
- Boyer R. (2002), Postface à l'édition de 2002, La théorie de la régulation à l'épreuve des années quatre vingt dix, in Boyer R. et Saillard Y. (éds.) (2002), *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La découverte, coll. « Recherches », pp.531-556.
- Boyer R. (2004), *Théorie de la régulation, 1. Les fondamentaux*, Paris, La découverte, coll. Re-pères.
- Brabet J. (2006), Enacter l'enaction : une lecture subjective des travaux de Karl Weick, in Autissier D., Bensebaa F. (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Économica.
- Brabet J., Lavorata L. et al. (2007), *Vers une cartographie du champ de la rse dans la grande distribution*, Communication au deuxième congrès du riodd, 27 Et 28 septembre.
- Brabet J et Maurel O. (2009), Chapitre 2. Entre ordre économique et ordre politique, in Maurel. O. (dir.), *La responsabilité des entreprises en matières de droits de l'homme, Vol I. Nouveaux enjeux, nouveaux rôles*, Paris, La Documentation française, Coll. « Les Études de la CNCDH », p.51-82.
- Brabet J. (2010), Le champ contesté de la responsabilité sociale des entreprises, in Brabet J., Dupuis J-C. (dir.) (2010), *La RSE est-elle psychosocialement responsable ?*, Revue internationale de psychosociologie, Vol. XVI., N°38, été.
- Brabet J. et Pigeyre F. (2011), La RSE dans les entreprises multinationales : Le cas de la Cosmétique, in *22ième congrès de l'AGRH, "Vers un management durable et bienveillant ?"*, Maroc, École de Management, Marrakech, du 26 au 28 octobre.
- Brabet J. (2011), Corporate social responsibility and its models in a contested field, in *Revue de l'Organisation Responsable*, vol 6, n°2, pp. 38-50.
- Brasseul j. (2007), la concurrence dans l'histoire économique, in *Économie et Management*, n° 125, octobre, pp. 12-21.
- Brown (1990), The Wheel of retailing : past and future, in *journal of retailing*, Vol. 66, n°2, pp.143-149.

- Brundtland G.H. (1987), *Notre avenir à tous, rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement*, Paris, éd. Du Fleuve.
- Capron M. (2006a), *Les nouveaux cadres de la régulation mondiale des entreprises existent-ils déjà ?*, colloque GREFIGE-CEREMO, Nancy, 23 et 24 novembre.
- Capron M. (2006b), *RSE : marche arrière à Bruxelles*, Supplément du *Monde*, 19 avril, p. VI.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La découverte, coll. Repères.
- Capron M. (2012), *ISO 26 000, un processus d'élaboration inédit*, in *Projet*, 2012/6 n° 331, p. 56-59.
- Caron M., Regulski C. (2011), *Responsabilité sociale des entreprises et contractualisation des relations de travail : Réflexions à partir de trois accords nationaux interprofessionnels français*, in Postel N., Cazal D., Chavy F. Sobel R. (éds.) (2011), *La responsabilité sociale de l'entreprise, nouvelles régulation du capitalisme ?*, Villeneuve d'ascq, Presse Universitaire du Septentrion, coll. Capitalismes – éthique – institutions, pp. 181-193.
- Castel R. (1998), *Centralité du travail et cohésion sociale*, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (éds., 1998), *Le monde du travail*, Paris, La découverte, coll. Textes à l'appui, pp. 50-60.
- Cazal D. (2008) *Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats*, in *Revue de l'Organisation responsable*, vol. 3, n° 1, p. 12-23.
- Cazal D. (2011), *RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat*, in *Revue de la régulation*, MSH, Paris, printemps, n°9, mis en ligne le 15 juin 2011, consulté le 23 juillet 2011. URL : <http://regulation.revues.org/9173>.
- Chabin Y. (2008), *Reporting des indicateurs de développement durable des distributeurs alimentaires : entre confusion et transparence*, Troisième congrès du riodd, 5 Et 6 Juin.
- Chanlat J-F. (1990), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec, Les presses de l'Université de Laval, Paris, Eska.
- Charpateau O. et Wiedemann-Goiran T. (2012), *Normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises*, in *Encyclopédie des ressources humaines* (2012), Vuibert, p.18, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00680331>.
- Charreire Petit, S., et Surply, J., (2008), *Du whistleblowing à l'américaine à l'alerte éthique à la française : enjeux et perspectives pour le gouvernement d'entreprise*, in *M@n@gement*, 11 (2), pp. 113-135.
- Chatriot, Chessel (2006), *l'histoire de la distribution : un chantier inachevé*, in *Histoire, économie et société*, 25° année, n.1, pp. 67-82.
- Chazel F. (2005), *Préface à l'édition "Quadrige"*, in Giddens A. (1984), *La constitution de la société*, Paris, PUF, coll. Quadrige, 2005 (pour l'édition quadrige), pp. 1-8.
- Chessel M.E. (2012), *Histoire de la consommation*, PUF, Paris, coll. Que-sais-je ?.
- Cliquet G. (2000), *Large Format Retailers : A French Tradition Despite Reactions*, in *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 7, n°4, pp. 183-195.

- Cliquet G., des Garets V., Basset G., Perrigot R. (2008), 50 ans de grandes surfaces en France : entre croissance débridée et contraintes légales, in 7th international congress, marketing trends Venice, Italy, january 17-19.
- Clot Y. (1998), Le sujet au travail, in Kergoat Jacques, Boutier Josiane, Linhart Danièle, Jacot Henri, *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, coll. Textes à l'appui, pp. 165-172.
- Cochoy F. (2002), Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation, in *Sociologie du travail*, n°44, pp. 357-380.
- Cochoy F. (éd.) (2002), les figures sociales du client, *Sciences de la société*, n° 56, mai 2002.
- Coe N. M. (2003), The internationalisation/globalisation of retailing: Towards a geographical research agenda?, University of Manchester, Global Production Networks (GPN) Working Paper 8, July.
- Coëdel D. (2006), *Le paradoxe de l'implication : subjectivité et engagement professionnel dans le métier infirmier*, mémoire du Master 2 Recherche PAI, ISAS, Université de Lille 3.
- Colas des Francs O. (2009), La grande distribution : un poids lourd secoué par la crise, in Les échos de la franchise, 12 Mars, <http://www.lesechosdelafranchise.com/dossier-grande-distribution/la-grande-distribution-un-poids-lourd-secoue-par-la-crise-530.php>
- Colla E. (2001), *La grande distribution européenne, nouvelles stratégies de différenciation et de croissance internationale*, Vuibert (Ed.).
- Colla, Enrico (2003), Tendances de la grande distribution en Europe : Éléments pour un scénario, in *Revue Française de Marketing*, Issue 191, p. 49-61.
- Combes M. (2005), Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel, in *Management & Avenir*, 2005/4, n°6, pp. 131-145.
- Commission européenne (2011), *responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Économique et Social Européen et au Comité des Régions, Bruxelles, le 25.10.2011.
- Cooper F. (2001), le concept de mondialisation sert-il à quelque chose ? Un point de vue d'historien, in *Critique internationale*, Presses de Sciences Po, 2001/1, no 10, pp. 101-124.
- Coriat B., Weinstein O. (1995), *les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie générale française, Le livre de poche, coll. Références, p.41.
- Cotgrove S. (1982), *Catastrophe or Cornucopia : The Environment, Politics, and the Future*, New York, Wiley.
- Coutelle P., Labbe-Pinlon B. (1999), L'image-prix, variable clé du positionnement des distributeurs : définition et déterminants, in *Les cahiers de recherche du CREA*, n°71, juin.
- Cova B. et Roncaglio (1999), Repérer et soutenir des tribus de consommateurs, in *Décisions Marketing*, vol. 16, n°1, pp. 7-15.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

- Daigle J. (2010), Martuccelli lecteur de Bourdieu, in Tahon M-B. (2010), *Sociologie de l'intermonde, La vie sociale après l'idée de société*, Presses Universitaires de Louvain, coll. "Globalisation, Espace, Modernité".
- Dang Nguyen G., Mevel O. (2007), "Nouvelle et ancienne économie. Vers une intégration réussie ?", *Revue française de gestion*, n°173, pp. 113-130.
- Daumas Jean-Claude (2006), « Consommation de masse et grande distribution » Une révolution permanente (1957-2005), in *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2006/3 no 91, p. 57-76.
- Davidson W. R., Bates A. D., Bass A. J. (1976), The Retail Life Cycle, in *Harvard Business Review*, vol. 54, n°6, pp.89-96.
- Dawson J.A. (1994), Applications of information management in european retailing, in *The international review of retail distribution and consumer research*, vol.4, n°2, pp. 219-238.
- Dawson J. A. (1994), Internationalization of Retailing Operations, in *Journal of Marketing Management*, n°10, 267-282.
- D'Espagnat B. (2002), *Traité de physique et de philosophie*, Fayard.
- Delorme R. (2002), l'État relationnel intégré complexe (ERIC), in Boyer R., Saillard Y. (2002), *La théorie de la régulation, l'état des savoirs*, La découverte, coll. Recherches, pp. 180-188.
- Delpal F., Hatchuel G (2007), La consommation engagée s'affirme comme une tendance durable, in *Crédoc Consommation et Modes de Vie*, 201.
- Desrosieres A. (2003), historiciser l'action publique : l'état, le marché et les statistiques, in Laborier P. et Trom D. (éds), *Historicités de l'action publique*, PUF, Paris, 2003, pp. 207-221.
- Devereux G. (1980), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Flammarion.
- Didry C. (2010), La responsabilité sociale de l'entreprise comme fait social ? Retour sur les années 1990, in Mazuyer E. (2010), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, CERIC, La Documentation Française, Coll. Monde Européen et International.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in DiMaggio P.J., Powell W.W. (éds) (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago and London, The university of chicago press, pp. 63-82.
- Discours-Buhot V. (2007), *La place des cadres dans la mise en œuvre du dd*, Table ronde du 25 mai, comité national de la cfdt-cadres, paris.
- Dragun D., Howard E. (2003), Value effects of corporate consolidation in European retailing, in *International journal of retail & distribution management*, vol. 31, n°1.
- Drouin R-C. (2010), Les accords-cadres internationaux : exemple de mise en œuvre de la RSE dans l'entreprise transnationale, in Mazuyer E. (éd.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, La Documentation Française, CERIC, Chapitre 8, pp. 209-233.
- Dubet F. (2002), *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil, coll. l'épreuve des faits.
- Ducrocq C. (2002), *La nouvelle distribution, marketing, management, développement : des modèles à réinventer*, Dunod (Ed.), Paris.

- Dupuis M., Lavorata L. (2010), *Distribution internationale et Responsabilité sociale de l'entreprise : Proposition d'un cadre d'analyse*, Actes du 13ème colloque Étienne Thil, La Rochelle.
- Durand Cédric (2011), Pourquoi les distributeurs échouent ou réussissent à l'étranger. Une analyse comparée de l'internationalisation de Wal-Mart et Carrefour, in *Entreprises et histoire*, 2011/3 n° 64, p. 118-145.
- Durand J-P. (2004), *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- Echaudemaison C.-D. (1993), *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Paris, Nathan.
- Elias N. (1993), *Engagement et distanciation*, Paris, Fayard.
- Etchegoyen A. (1999), *La vraie morale se moque de la morale, Être responsable*, Paris, Seuil, Essais.
- Etgar M. (1984), The Retail Ecology Model : a Comprehensive Model of Retail Change, in J. N. Sheth (éd.), *Research in Marketing*, vol. 7, Greenwich, JAI Press, pp. 41-62.
- Figuière C. et Rocca M. (2010), Économiste et développement durable : de la professionnalité aux métiers, in *Développement durable et territoires [En ligne]*, Vol. 1, n° 3, décembre, mis en ligne le 03 décembre 2010, consulté le 23 mai 2013. URL : <http://developpementdurable.revues.org/8641>
- Firat A. F., Venkatesh A. (1995), Liberatory Postmodernism and the reenchantment of consumption, in *Journal of consumer research*, 22, December, pp. 239-267.
- Foucault M. (2001), Le jeu de Michel Foucault, in *Dits et écrits, tome 2, 1977*, Paris, Gallimard.
- Fourastié J.(1979), *Les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard.
- Freeman E. (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Gadrey J. (2013), Jeremy Rifkin, le gourou du gotha européen, in *Alternatives Économiques*, billet de blog, mis en ligne et consulté le 9 mai, <http://alternatives-economiques.fr/blogs/gadrey/2013/05/09/jeremy-rifkin-le-gourou-du-got-ha-europeen-1/>
- Gallouj C. (2007), *Innover dans la grande distribution*, De Boeck (Ed.), coll. Perspectives Marketing, Bruxelles.
- Gaston-Breton T., Kapferer P. (2003), *Monoprix, Au cœur de la Vie Ville*, Paris, éd. Le Cherche Midi, coll. Marques emblématiques
- Georget P., Damery N., Gallois J-B. (2008), *Quel avenir pour le commerce en France ? Neuf patrons vous en disent plus*, Paris, Somogy Éditions d'art.
- Gereffi G., Fernandez-Stark K. (2011), *Global value chain analysis : a primer*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University, Durham, North Carolina, USA, May 31.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF, coll. Quadrige, Sociologies, Polity press, Cambridge, 1984.
- Giroux N. (2003), Chapitre 2 : l'étude de cas, in Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, éd. EMS, coll. Les essentiels de la gestion, pp. 42-84.
- Gist R. R. (1968), *Retailing: Concepts and Decisions*, éd. John Wiley and Sons, New York.

- Gobin B., D'herblin G. (2006), *Le Secret des Mulliez, Révélations sur le premier empire familial français*, éd. La Borne Seize.
- Godelier M. (1989), *L'idéal et le matériel*, Fayard.
- Gombert G. (2009), La grande distribution souffre de la crise, in *Le Figaro*, 18 Janvier, <http://www.lefigaro.fr/conso/2009/01/28/05007-20090128ARTFIG00645-la-grande-distribution-souffre-de-la-crise-.php>
- Gond J-P. (2011), La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société, in *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 14, n°2, juin, pp. 37-66.
- Gorgoni G. (2008), La responsabilité comme projet. Réflexions sur une responsabilité juridique "prospective", in Eberhard C., *Traduire nos responsabilités planétaires. Recomposer nos paysages juridiques*, Bruxelles, Bruylant, pp. 131-146.
- Gorz A. (1988), *Métamorphoses du travail, critique de la raison économique*, Gallimard, coll. Folio/essais.
- Gramsci A. (1971), *Selections from the prison notebooks*, New York, International Publishers.
- Gueugneau R. (2008), Les réponses de la grande distribution face à la crise, in *Investir, le journal des finances*, 29 Novembre, <http://archives.investir.fr/2008/jdf/20081129ARTHBD00051-les-reponses-de-la-grande-distribution-face-a-la-crise.php>
- Guy C.M. (1998), Controlling new retailing spaces, the impress of planning policies in western europe, in *Urban studies*, vol. 35, n°5-6, pp. 953-979.
- Heitz M., Douard J-P., Cliquet G. (2011), *Grande distribution alimentaire et « drive » : une solution à la mobilité des consommateurs ?*, Communication pour le Colloque E. Thil, Roubaix, 22-23 septembre
- Henderson D. (2001), *Misguided virtue : False notions of Corporate Social Responsibility*, London, The Institute of Economic Affairs.
- Hessel S., Morin E. (2011), *Le chemin de l'espérance*, éd. Fayard.
- Hocquelet M. (2009), Restructurations productives et re-mobilisation subjective des salariés de la grande distribution, *XII Journées Internationales de sociologie du travail*, Université de Nancy, 24-26 juin.
- Hollander S. C. (1960), The wheel of retailing, in *Journal of Marketing*, July, Vol. 24, n°3, pp. 37-42.
- Hollander S. C. (1966), Notes on the retail accordion, in *Journal of Retailing*, Summer, vol. 42, n°2, pp. 29-55.
- Honneth A. (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.
- Honneth A. (2006), Capitalisme et réalisation de soi : les paradoxes de l'individualisation, in Honneth A. (2006), *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*, Paris, La découverte, pp. 305-323.
- Hower R. (1943), *History of Macy's of New York, 1858-1919*, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 500 p.



- Igalens J. (2012), La “responsabilité sociale” au cœur des stratégies, in *Le monde économie*, le 19 novembre.
- INSEE (2009), *La situation du commerce en 2008*, Rapport établi pour la Commission des Comptes Commerciaux de la Nation, Série des documents de travail de la Direction des Statistiques d'Entreprises, Juin.
- Jacquiau C. (2000), *Les coulisses de la grande distribution*, Paris, Albin Michel.
- Jodelet D. (1994), *Les représentations sociales*, Paris, PUF.
- Jonas H. (1979), *Le principe responsabilité*, Paris, Cerf, éd. Française 1990.
- Joyeau A. et Robert-Demontrond P. (2007), Le label « commerce équitable » comme praxème : diversité des acteurs, diversification des significations, in *Revue de l'organisation responsable*, Paris, éd. ESKA, vol. 2, n° 2, pp. 54-69.
- Julhe S. (2006), Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client, in *Travail et emploi*, n°105, Janvier-Mars, pp. 7-18.
- Jullien B. (2009), l'analyse sectorielle institutionnaliste : projets et méthodes, in *Cahiers du GREThA*, Pessac, GREThA, n°19.
- Kaufmann J-C. (2007), *l'enquête et ses méthodes, l'entretien compréhensif*, Paris, éd. Armand Colin, coll. 128.
- Kilbourne W.E., Beckmann S.C., Thelen E. (2002), The Role of the Dominant Social Paradigm in Environmental Attitudes : A Multi-National Examination, in *Journal of Business Research*, vol. 55, n°3, pp. 193-204.
- Kilbourne W.E. (2004), Sustainable communication and the dominant social paradigm : can they be integrated, in *Marketing Theory*, Sage, vol. 4, n° 3, pp. 187-208.
- Kirby D. A. (1976a), The North American Convenience Store : Implications for Britain, in Johnes P., Oliphant R. (éds), *Local Shops : Problems and Prospects Reading, Unit for Retail Planning Information*, pp. 95-101.
- Kirby D. A. (1976b), The Convenience Store Phenomenon : the Rebirth of America's Small Shop, in *Retail and Distribution Management*, vol. 4, n°3, pp. 31-33.
- Klein N. (2000), *No Logo*, Flamingo.
- Koenig G. (2004), *Management stratégique, Projets, interactions et contextes*, Paris, Dunod.
- Kuhn T. S. (1962), *The Structure of Scientific Revolution*, Chicago UP, trad. Française Flammarion, 1979.
- Lachèze A. (2007), Ce que la responsabilité sociale des entreprises fait au droit : l'exemple de la grande distribution, in *Droit et Société*, n°66, pp 385-410.
- Lahire B. (1998), *L'homme pluriel, Les ressorts de l'action*, Paris, Nathan, coll. Essais&Recherches, sciences sociales.
- Lamure E. (2009), *Rapport d'information fait au nom du groupe de travail sur l'application de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, constitué par la commission de l'économie, du développement durable et de l'aménagement du territoire*, N° 174, SÉNAT, 16 décembre.

- Lavorata L., Duarte G. et al. (2003), *Conditions de succès et de pertinence du marketing éthique des distributeurs*, Colloque E.Thil, La Rochelle.
- Lavorata L., Pierre F. et al. (2008), *Les rapports de développement durable de deux majors de la grande distribution : comparaison des discours de wal-mart et carrefour*, Troisième congrès du RIODD, 5 Et 6 Juin.
- Lebarbier C. (2011), D'une légitimité implicite à la nécessité de se légitimer, un nouveau rapport entreprise/société, in Postel N., Cazal D., Chavy F. Sobel R. (éds.) (2011), *La responsabilité sociale de l'entreprise, nouvelles régulation du capitalisme ?*, Villeneuve d'ascq, Presse Universitaire du Septentrion, coll. Capitalismes – éthique – institutions.
- Le Goff Jacques (2004), *Du silence à la parole, Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, PUR, coll. L'univers des normes.
- Le Goff Joan (2002), Chapitre 7. Vertus problématiques de l'étude de cas, in Mourgues N. et al. (dir.), *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, éd. EMS.
- Le Goff Joan (2010), La doctrine de la RSE est-elle socialement responsable ?, in *La RSE est-elle psychosocialement responsable ?*, Revue Internationale de Psychosociologie, Volume XVI, N°38, été, éditions ESKA, Paris, pp.277-291.
- Lehman R. (2004), Mode de rentabilisation du capital et internationalisation des firmes de la grande distribution, in *Revue d'économie industrielle*, 108, 1, pp. 41-66.
- Les Échos (2009), *Grande distribution : un business-model ébranlé par la crise*, 24 Novembre, <http://archives.lesechos.fr/archives/2009/lesechos.fr/11/24/300391743.htm>
- Lévi-Strauss C. (1952), *Le Père Noël supplicié*, Paris, Sable, 1994.
- Levy E. (2002), L'usager est-il soluble dans l'organisation ?, in Cochoy F. (éd.) (2002), les figures sociales du client, in *Sciences de la société*, n° 56, mai 2002.
- Lhermie C. (2003), *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*, Paris, Vuibert, coll. Management, 2° édition.
- Libaert, T. (2005), *La Communication d'Entreprise*, Economica, coll. Gestion Poche
- Licoppe C. (2001), Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans le commerce alimentaire sur Internet. Vers un autre modèle de coordination pour le commerce électronique ?, in *Revue économique*, vol 52, hors série, octobre.
- Linhart D. et R. (1998), l'évolution de l'organisation du travail, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (éds., 1998), *Le monde du travail*, Paris, La découverte, coll. Textes à l'appui, pp. 301-309.
- Lipovetsky G. (2003), La société d'hyperconsommation, in *Le Débat*, Gallimard, 2003/2, n° 124, pp. 74-98.
- Loison M-C., Pezet A. (2007), *La construction de l'usine responsable (1975-2000), contribution à une généalogie de la RSE*, présentation au Séminaire IRG, 13 décembre, working paper.
- Lubeck J., Schneider J (2000), *Le secteur de la distribution en France*, Complément au rapport de Rey P., Tirole J. (2000), *Régulation des relations entre fournisseurs et distributeurs*, La Documentation Française (Ed.).
- Lugos T. (2003), *Grande distribution, vérités & mensonges*, éd. Le bord de l'eau, coll. « Jaune & Noir »

- Maffesoli M. (1988), *Le Temps des tribus*, Le Livre de Poche, 1991.
- Maillet T. (2010), *1951 : Les Missions de productivité : une réflexion collective amorcée par les pouvoirs publics*, 9 Décembre, consulté le 9/02/2012, <http://maillatonmarketing.typepad.com/maillatonmarketing/2010/12/1-les-missions-de-productivite%C3%A9-une-r%C3%A9flexion-collective-amorc%C3%A9e-par-les-pouvoirs-publics.html>
- March J.G., Simon H.A. (1993), *Organisations*, Paris, Dunod, 1<sup>o</sup> éd. 1958, Blackwell Publishers, Cambridge.
- Martuccelli D. (2002), *Grammaires de l'individu*, Paris, Gallimard.
- Martuccelli D. (2004), *Figures de la domination*, in *Revue Française de Sociologie*, Presses de Sciences Po, vol. 45, n°3, pp. 469-497.
- Martuccelli D. (2005), *La consistance du social, une sociologie pour la modernité*, Rennes, PUR, coll. Le sens social.
- Martuccelli D. (2006), *Forgé par l'épreuve, l'individu dans la France contemporaine*, éd. Armand Colin, coll. Individu et Société, Paris.
- Martuccelli D. (2010a), *La société singulariste*, éd. Armand Colin, coll. Individu et société.
- Martuccelli D. (2010b), *Programme et promesses d'une sociologie de l'intermonde*, in Tahon M-B. dir. (2010), *Sociologie de l'intermonde, La vie sociale après l'idée de société*, Presses Universitaires de Louvain, coll. "Globalisation, Espace, Modernité".
- Martuccelli D. (2010c), *Retour sur l'intermonde*, in Tahon M-B. (2010), *Sociologie de l'intermonde, La vie sociale après l'idée de société*, Presses Universitaires de Louvain, p. 246.
- Marx K. (1852), *Le 18 brumaire de Louis Bonaparte*, Flammarion, coll. GF 1320, 2007.
- Matten D., Moon J. (2008), *'implicit' and "explicit" CSR : a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, in *Academy of Management Review*, Vol. 33, n°2, pp. 404-424.
- Maurel O. (2008), *La responsabilité des entreprises en matière des droits de l'homme, Vol. II. états des lieux et perspective d'action publique*, Paris, La Documentation française, Coll. « Les Études de la CNCDDH ».
- Maurel. O. (dir.) (2009), *La responsabilité des entreprises en matières de droits de l'homme, Vol I. Nouveaux enjeux, nouveaux rôles*, Paris, La Documentation française, Coll. « Les Études de la CNCDDH ».
- Mauss M., Fauconnet P. (1901), *La sociologie, objet et méthode, Article « Sociologie »* extrait de *la Grande Encyclopédie*, vol. 30, Société anonyme de la Grande Encyclopédie, Paris.
- Mckague K. ET Wesley C. (2005), *Compendium Of Ethics Codes and Instruments of Corporate Responsibility*, in E. Elgar (ed) *Ethics Codes, Corporations and the Challenge of Globalization*, Wesley, Cragg.
- McNair, Malcolm P. (1958), *Significant trends and developments in the postwar period*, In A. B. Smith (Ed.), *Competitive distribution in a free high-level economy and its implications for the university*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, pp. 1-25.
- McNair, May (1978), *The next revolution of the the retailing wheel*, in *Harvard Business Review*, September-October, Vol. 56, n°5, pp.81-91.

- Méda D. (1995), *Le travail, Une valeur en voie de disparition*, Aubier.
- Méda D. (2010), *Le travail*, PUF, coll. Que-sais-je ?, 4° éd.
- Meier O., Schier G. (2005), *Entreprises multinationales : stratégie, restructuration, gouvernance*, Dunod, Paris.
- Mérenne-Shoumaker B. (2000), *l'internationalisation des entreprises de distribution, quelques observations au départ du cas européen*, in *Bulletin de l'association géographique Française*, pp. 66-73.
- Merle A., Piotrowski M. (2012), *Consommer des produits alimentaires locaux : comment et pourquoi ?*, in *Décisions Marketing*, juillet-septembre, n°67, version finale à paraître, version consultée disponible sur <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00607840/>
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des marchés*, éd. D'Organisation, Eyrolles.
- Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris/Montréal, éd. d'organisation/Agence d'Arc.
- Mintzberg H. (1990), *Le management, voyage au centre des organisations*, Eyrolles, éd. d'Organisations, Deuxième édition (2004).
- Moati P. (1992), *l'internationalisation de la grande distribution alimentaire française*, in *Humanisme et entreprise*, n° 192, avril.
- Moati P. (2001), *l'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob (Ed.).
- Moati P., Meublât O., David X. (2006), *Les nouveaux concepts commerciaux en 2006, progression de l'orientation client et montée du modèle "click and mortar"*, CREDOC, cahier de recherche n° 223, octobre
- Moati P. (2007), *Réformer la grande distribution : avec prudence ...* 15/11/2007, <http://www.philippe-moati.com/article-7251162.html>
- Moati P. (2010), *Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur*, Paris, Crédoc, Cahier de recherche n°271.
- Moati P. (2012), *Refonder le modèle consommation pour une nouvelle croissance*, in Lemoine P. (dir.) (2012), *Une croissance intelligente : Demandons l'impossible*, éd. Descartes & Cie, disponible sur <http://www.philippe-moati.com/article-refonder-le-modele-consommation-pour-une-nouvel-le-croissance-104540786.html>, consulté le 04/05/2012.
- Morin E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Points/Seuil, coll. Essais, 2005.
- Moscovici S. (1984), *Psychologie Sociale*, PUF, Paris.
- Mouy, Lasserre (2007), *Avis n° 07-A-12 du 11 octobre 2007 relatif à la législation relative à l'équipement commercial*, Conseil de la concurrence.
- N'Gaha A., Gissinger L. (2010), *Psychodynamique, jeux et enjeux d'acteurs autour d'accords cadre internationaux*, in *La RSE est-elle psychosocialement responsable ?*, Revue Internationale de Psychosociologie, Volume XVI, N°38, été, éditions ESKA, Paris, pp. 231-246.
- N'Gaha A. (2011), *RSE et Service Public : oppositions, juxtapositions et articulations. Le cas France Télécom*, Thèse de Sciences de gestion, soutenue le 8 Juillet.
- Nizet J. (2007), *La sociologie de Anthony Giddens*, Paris, La découverte, coll. Repères.

- Norel P. (2007), Mondialisation et histoire : une approche épistémologique, in *Revue internationale de philosophie*, 2007/1, n° 239, pp. 33-55.
- Noualhat L. (2012), OGM : gros dégâts chez les rats, in *Libération*, 19 septembre, disponible sur : [http://www.liberation.fr/terre/2012/09/19/ogm-gros-degats-chez-les-rats\\_847515](http://www.liberation.fr/terre/2012/09/19/ogm-gros-degats-chez-les-rats_847515), consulté le 5/11/2012.
- Ollier P., Gaubert J. (2010), *Rapport d'information déposé par la commission des affaires économiques sur la mise en application de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie*, N° 2312, Assemblée Nationale, 18 février.
- Palpacuer F., Seignour A. (2012), Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale. Le cas d'une restructuration dans les télécommunications, in *Revue Française de Gestion*, n° 220, janvier, pp. 149-164.
- Pasquero J. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion, un regard historique, in Turcotte M-F., Salmon A. (2005), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, p.119.
- Pederzoli D., Tancrez F. (2010), *L'internationalisation des coopératives de commerçants françaises : quelles stratégies et quelles perspectives*, Actes du 13ème colloque Étienne Thil, La Rochelle.
- Penalva-Icher E. (2007), *Réseaux et Régulation d'un marché financier "socialement responsable" : en attendant la concurrence...*, Thèse pour l'obtention du doctorat de sociologie, Université des Sciences et Technologies de Lille, UFR de sciences économiques et sociales.
- Peron R. (1991), Les commerçants dans la modernisation de la distribution, in *Revue Française de Sociologie*, XXXII, pp. 179-207.
- Philonenko G., Guienne V. (1997), *Au carrefour de l'exploitation*, Desclée de Brouwer (Ed.), coll. Sociologie Clinique, Paris.
- Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines, approches contingente et politique*, Paris, Seuil.
- Pirages D.C., Ehrlich P.R. (1974), *Ark II : Social Response to Environmental Imperatives*, San Francisco, CA : Freeman
- Porter M. E., Kramer M. R. (2006), Strategy and Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in *Harvard Business Review*, hbr.org, december.
- Porter M. E., Kramer M. R. (2011), Creating Shared Value, in *Harvard Business Review*, janvier-février.
- Postel N. (2007), La RSE : une nouvelle régulation du capitalisme ? Interprétation, enjeux, acteurs, in Boidin B., Postel N. et Rousseau S., *Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise : interaction des logiques d'acteurs dans la construction des normes*, Rapport de recherche, CLERSE-IFRESI, Janvier
- Powell W. W. (1991), Expanding the Scope of Institutional Analysis, in DiMaggio P.J., Powell W.W. (éds) (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago and London, The university of chicago press, pp. 183-203.
- Proust M. (1954), *Du côté de chez Swann*, éd. Gallimard, coll. Folio.

- Quairel-Lanoizelée Françoise (2005), La mesure de la performance sociétale à l'aune de l'instrumentation comptable et financière, in Le Roy Frédéric, Marchesnay Michel (dir.), (2005), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, éd. EMS, Coll. Gestion en Liberté, p.79.
- Rallet A. (2009), *Le commerce à l'ère de l'économie numérique : tendances et éléments de prospective*, document de travail.
- Ranvier M., Sury R. (2009), *La vente de produits alimentaires sur internet : un état des lieux en 2009*, CREDOC, cahier de recherche N° 262, décembre.
- Rifkin J. (2012), *La troisième révolution industrielle, Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*, Les liens qui libèrent.
- Robert-Demontrond (2006), *La gestion des droits de l'homme, Déconstruction des politiques de responsabilité sociale des entreprises*, éd. Apogée.
- Rocheffort R. (1995), *La société des consommateurs*, éd. Odile Jacob.
- Salmon A. (2009), Les démarches éthiques des entreprises. Inculquer des normes pour responsabiliser individuellement les salariés, in *Sociologies pratiques*, « RSE, l'entreprise au défi de la responsabilité sociale », PUF, avril, n°18, pp. 51-63.
- Salto L. (2007), *Consommation, commerce et mutations de la société*, Avis et rapports du Conseil Économique et Social.
- Sam A. (2008), *Les tribulations d'une caissière*, éd. Stock.
- Schafer W.E. (2006), Social Paradigms and Attitudes Toward Environmental Accountability, in *Journal of Business Ethics*, n°65, pp. 121-147.
- Seignour A. et Vercher C. (2011), Les accords cadres internationaux face au challenge de la régulation sociale des chaînes globales de valeur, in *Revue de l'Organisation Responsable*, éd. Eska, n°1, Vol. 6, pp. 38-54.
- Seignour A. (2011), Méthode d'analyse des discours, L'exemple de l'allocution d'un dirigeant d'entreprise publique, in *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, n°211, pp. 29-45.
- Sève B. (1990), Hans Jonas et l'éthique de la responsabilité, in *revue Esprit*, octobre.
- Stroobants M. (1993), *Sociologie du travail*, Paris, Nathan, coll. 128.
- Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, coll. Quadrige.
- Théret B. (2000), Nouvelle économie institutionnelle, économie des conventions et théorie de la régulation : vers une synthèse institutionnaliste ?, in *La lettre de la régulation*, CEPRE-MAPS-ENS, n°35.
- Torny D. (1998), La traçabilité comme technique de gouvernement des hommes et des choses, in *Politix*, n°44, 4<sup>e</sup> trimestre, pp. 51-75.
- Touraine A. (1992), *Critique de la modernité*, Fayard, Le Livre de Poche, coll. Biblio essais.
- Triomphe C. (2006), 50 ans de management de la production : de la gestion de production au management durable de la chaîne de création de valeur, in Caby J. et Schmidt G. (éds, 2006), *50 ans de management, réflexions et témoignages sur les évolutions du management durant les 50 dernières années*, Paris, Pearson Education France, pp. 181-219.
- Tripier P. (1991), *Du travail à l'emploi, Paradigmes, Idéologies et Interactions*, Bruxelles, éditions de l'Université de Bruxelles, coll. "Sociologie du travail et des organisations".

- Vallaëys F. (2011), *Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale*, UPEC, thèse de doctorat de philosophie, soutenue le 5 décembre.
- Vallaëys F. (2012), Nouvelles frontières éthiques du management : RSE et éthique en 3D, communication aux III<sup>e</sup> états généraux du management, *Nouvelles frontières du management*, Strasbourg, FNEGE, École de Management de Strasbourg, 11 et 12 octobre.
- Vautrin C., Gaubert J. (2011), rapport d'information déposé par la commission des affaires économiques sur la mise en application de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, N° 3322, Assemblée Nationale, 6 avril.
- Vercher C. (2010), Chaînes globales de valeur, mouvement anti-sweatshops et responsabilité sociale des marques et des enseignes de l'habillement en France, in *Revue Française de Gestion*, Vol 36, n°201.
- Vercher C., Palpacuer F. et Charreire Petit S. (2011), Codes de conduite et systèmes d'alerte éthique : La RSE au sein des chaînes globales de valeur, in **Revue de la régulation** [En ligne], n°9, 1er semestre / Spring 2011, mis en ligne le 16 juin 2011, URL : <http://regulation.revues.org/9259>
- Vernet E. (2000), Sortir du dilemme convergence, divergence de la GRH : une approche par les méso-systèmes, communication au congrès de l'AGRH.
- Viard (2002), *Le sacre du temps libre*, éd. De l'Aube.
- Vogel D. (2005), *The market for virtue, the potential and limits of corporate social responsibility*, Brookings Institution Press (Ed.), Washington.
- Waelli M. (2009), *Caissières ... et après ? une enquête parmi les travailleurs de la grande distribution*, PUF (Ed.).
- Weick K. (2001), *Making sense of the Organization*, Malde MA, Blackwell Publishing.
- Weidenfeld K. (2008), Grande distribution, de l'équipement commercial à l'aménagement commercial : pâle réforme, in *La vie des idées*, 30 avril, URL : <http://www.laviedesidees.fr/De-l-equipement-commercial-a-l.html>
- Widloecher P. (dir.) (2012), *CAP vers la RSE, Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance*, MEDEF, Paris.
- Yin R. K. (1994), *Case study research : design and methods*, Londres, Sage, 2<sup>e</sup> édition, éd. or. 1984.
- Zarifian P. (2007), *Les amplitudes d'existence*, disponible sur <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page172.htm>, mis en ligne le 2 août 2007, consulté le 8/01/2013.

| Les parties ainsi grisées marquent une question spécifique à un [type de public].

## **I/ guide d'entretien des non spécialistes de la RSE**

Bonjour,

Je mène une recherche sur l'application du développement durable dans le secteur de la grande distribution. J'aimerais tout d'abord que vous m'expliquiez votre rôle exact au sein du magasin et en quoi celui-ci est, ou non, influencé par la mise en place du développement durable.

[partie spécifique pour les directeurs de magasin]

### **1. Connaissance du magasin**

- => Historique et description générale du magasin : spécificités du magasin ?
- Type de public ? Actions revendicatrices (ONG, asso de conso, ... ), quelle perception ?
- Nombre d'employés ? Différents postes ? Turn-over ? Présence des syndicats ? => Description de gestion du personnel
- Nombre de références ? Approvisionnement par centrale ? Possibilité de se fournir soi-même ? Références bio, Commerce équitable ? => gestion du magasin et de l'approvisionnement.
- Contacts avec le reste du groupe (réunions, plan de formation, informations descendante, ascendante, ...) ?
- Indépendance et marge d'autonomie par rapport au groupe ?

### **I.1. Perception du magasin et du travail au sein de celui-ci**

- Quel est votre parcours ? qu'est ce qui vous a amené à la grande distribution ? Et en tant qu'employé d'un magasin [...] ?
- Depuis combien de temps travaillez vous dans ce magasin. Vous y plaisez vous ?
- Pour vous, qu'est-ce que « faire du bon travail » ? qu'est-ce qui vous satisfait le plus dans celui-ci ?
- Que pensez vous de la gestion du magasin (gestion du magasin, RH,...) ? Selon vous que pourrait-il être mis en place afin de l'améliorer ?
- Type de public ? Actions revendicatrices (ONG, asso de conso, ... ), quelle perception ?
- Comment réagissez-vous aux différentes accusations sur la Grande distribution :
  - La GD tue le petit commerce ?
  - La GD tue les agriculteurs ?
  - La GD fait travailler des enfants en chine ?
  - La GD se fait une marge scandaleuse ?
- Y pensez-vous quand vous travaillez ?
- Gestion du magasin et de l'approvisionnement ? => Nombre de références ? Approvisionnement par centrale ? Possibilité de se fournir soi-même ? Références bio, Commerce équitable ?



- Contacts avec le reste du groupe (réunions, plans de formation, informations descendante, ascendante, ...) ? Quelle image en avez-vous ? Pour vous, est-ce important de travailler à [...] ?
- Indépendance et marge d'autonomie par rapport au groupe ? Et vous, par rapport au directeur ?
- [dans le magasin du réseau d'indépendants] Quelles sont les particularités de travailler dans un magasin indépendant par rapport à ceux d'un groupe intégré (par exemple Carrefour ou Casino) ? Est-ce important pour vous d'être dans ce type de magasin ?
- Vie professionnelle quotidienne:
  - rapport au travail (journée type, organisation du travail, pauses )
  - rapport à l'emploi (statut, rémunérations, reconnaissance, heures supplémentaires, complémentaires et type de contrat)
  - rapport aux collègues et à la hiérarchie (surveillance, contrôles, cadences,...)
- Avez-vous des perspectives professionnelles différentes ?
- Identité biographique : (situation maritale, nb d'enfants, âge, profession de l'épouse, engagements associatifs et syndicaux,...)

## **I.2.Le DD dans le groupe et son application**

- Définition DD selon vous ? Quels avantages pour la grande distribution ? Pour le groupe ? Pour le magasin ? qu'est-ce qu'un commerçant responsable ?
- Savez-vous si [...] a une direction DD et s'est engagée dans une démarche DD ?
- Si oui, quels messages reçus du groupe ? Perception d'être associé ?
  - Quelles actions « obligatoires », « conseillées », à l'initiative du magasin ?
  - La mise en place d'une démarche RSE a-t-elle changé votre quotidien de travail ? les demandes qui vous sont faites ? les attentes de la hiérarchie ? les relations avec vos managers ?
  - Avez-vous reçu une information ou une formation spécifique sur cette démarche ?
  - Avez-vous des interlocuteurs privilégiés au niveau du groupe sur ces questions ? Sont-ils disponibles, à l'écoute ?
- Que pensez-vous qu'il serait intéressant de développer afin d'être plus responsable, durable ou humain ?
- [question adaptée en fonction du groupe d'appartenance en citant précisément les engagements] Lorsque [...] parle de ses engagements comment les percevez-vous ? Y croyez-vous ?
- Comment et par qui cette démarche a-t-elle été conçue, diffusée ? Qui la met en œuvre, s'en occupe et comment ? Qui contrôle ?
- Pour vous, par qui est contrôlé le groupe [...] ? Qui dirige ? Vous sentez-vous partie prenante du groupe et de sa gestion ?
- Lorsqu'on évoque la RSE, on parle souvent des parties prenantes internes ou externes. De ceux pour qui l'activité de l'entreprise compte beaucoup. A votre avis, quelles sont les parties prenantes de [...] ? Quelles relations l'entreprise entretient-elle avec elles ? Qu'en pensez-vous ?
- Depuis l'intégration de cette démarche dans l'entreprise, quels changements concrets avez-vous observés ? Pourriez-vous me donner des exemples ?
- Et avant, faisait-on déjà de la RSE sans le savoir, sans le nommer ?
- Quelles sont à votre avis les réussites de la RSE ? Quelles sont les difficultés et les limites ?
- Pourriez-vous me dire ce qui change dans la manière de gérer et en particulier de gérer les hommes avec l'introduction de la démarche de responsabilité sociale de l'entreprise [...] ?
- La démarche « durable » change-t-elle ou va-t-elle changer radicalement l'entreprise ? Quels sont ses atouts ? ses limites ?
- Y a-t-il des différences entre les discours des collègues, de la hiérarchie et du public sur la démarche DD de [...] ? Comment le ressentez-vous ?
- Vis-à-vis des consommateurs : une demande ? Une satisfaction ?
- [selon le niveau hiérarchique de la personne rencontrée] Vis-à-vis des employés : En ont-ils conscience ? En sont-ils demandeurs ? En sont-ils satisfaits ? Ont-ils d'autres types de demandes ?
- A votre avis, quelles sont les actions prioritaires qui devraient être entreprises ?

[Partie spécifique aux syndicalistes rencontrés]

- Et plus précisément dans l'activité syndicale ? Comment se traduit la démarche RSE (nom)?
- Qu'est-ce qui a changé avec l'introduction de la démarche RSE pour l'action syndicale? Êtes-vous davantage dans une relation conflictuelle, de coopération, de négociation ou d'incapacité d'action sur ces questions ?
- Est-ce que vous coopérez avec d'autres organisations syndicales dans le domaine de la RSE ? Et des ONG, des investisseurs socialement responsables ? Quelles formes prend votre coordination ? La jugez-vous fructueuse ? Y-a-t-il des difficultés ?
- Et en ce qui concerne les filiales à l'étranger ? Les fournisseurs les sous-traitants ? Comment voyez-vous les choses ? Est-ce que vous menez des actions communes ?
- Pensez-vous que dans ces domaines les choses vont évoluer ?
- Pensez-vous que ce type de démarche puisse réellement apporter des bénéfices concrets aux conditions et à l'environnement de travail des salariés de « X » ? Est-ce qu'elle fait évoluer leur mentalité, leur implication au travail ? comment réagissent-ils à cette démarche ?
- En mettant en place une démarche RSE, pensez-vous que l'entreprise « X » risque d'affaiblir la portée des syndicats en son sein ? Ou au contraire est-ce une nouvelle forme « d'agir ensemble » qui pourrait contribuer à l'évolution des rapports entre syndicats et entreprises ?
- Quelles sont à votre avis les actions prioritaires qui devraient être entreprises ?

### **I.3.Perspectives :**

- Avez vous un plan de mise en place de ce type de démarche ?
- Une telle démarche pourrait-elle se développer ? Si oui, comment ? A quelles conditions ? De la part de qui ?
- Comment, à l'échelle d'un magasin, mettre en place une gestion « responsable » et pratiquer un commerce « responsable » ?
- Certains disent que la RSE coûte et d'autres qu'elle rapporte, quel est votre avis ? Comment cela se passe-t-il ici ? A votre avis quelles sont les relations entre compétitivité / profitabilité, et RSE ? Pour vous, est ce qu'il y a des tensions ou des complémentarités entre ces notions ? Comment sont-elles gérées ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
- Comment voyez-vous le futur de la responsabilité sociale chez [...] ? Dans la grande distribution en général ?
- Seriez vous plus motivé à travailler pour [...] dans le cas d'une mise en place massive d'une démarche DD?
- En quoi cela changerait-il votre approche du travail ? de votre entreprise ? de la démarche DD ?

## **II/ Guide d'entretien des “spécialistes” de la RSE**

Ces guides, plus spécifiques, ont été utilisés lors des entretiens réalisés avec les directeurs chargés de la RSE et des cadres directement concernés par la mise en place de démarches RSE, typiquement, au niveau du groupe.

Au cours de cet entretien, j'aimerais que vous m'expliquiez ce qui vous a amené à travailler sur les questions de développement durable au sein d'une grande multinationale de la distribution comme [...]. De plus, dans un second temps, j'aimerais que nous abordions la portée concrète de votre travail aujourd'hui et ses implications pour l'entreprise.

### **II.1.Votre parcours :**

- Pouvez vous nous raconter, ce qui, selon vous, vous a amené à travailler a [...] dans le champs du Développement durable ? (Quelles ont été les différentes étapes qui vous ont amené à ce type de carrière ?)
- projet professionnel ? Y avait- il un « choix de vie » derrière ce choix de métier (critères éthiques, moraux,...)?
- Parcours professionnel (différents postes occupés, période d'arrêt de travail,... et surtout raisons et motivations de ces différentes réorientations.)

- A titre personnel, que représente pour vous de diriger une direction de développement durable dans une grande multinationale ?

## **II.2.Revenons sur ce qui se passe dans votre direction**

- Pourriez- vous me parler plus précisément de l'activité et de l'organisation de la direction chargée de la RSE ?
- Quand et comment a-t-elle été créée ? Quelles ont été les évolutions ?
- Comment vous situez-vous dans l'organigramme ? Quels sont vos effectifs ? Qui sont les personnes ressources ? Quels sont vos interlocuteurs ?
- Comment êtes-vous impliqué dans la publication des informations environnementales ou sociales du rapport DD ? Comment s'effectue le choix des informations publiées ? Comment sont-elles collectées et vérifiées ? Le GRI sert-il de guide ?
- Quelles sont vos réalisations majeures ?
- Dans l'idéal que voudriez-vous réaliser dans l'entreprise ? Quels sont les obstacles, les difficultés ?

## **II.3.Revenons sur ce qui se passe chez [...]**

- Quels sont à vos yeux les éléments essentiels de la démarche DD chez [...] ? qu'en pensez-vous ? Quels en sont les enjeux ?
- Cela a-t-il des conséquences sur la mentalité des salariés de votre entreprise ? Leur implication au travail ?
- La démarche est-elle incarnée par des nouveaux systèmes de gestion ? Les anciens ont-ils été modifiés ?
- Pouvez-vous distinguer dans l'entreprise des partisans, de la démarche des opposants, des indifférents ?
- Quelles sont à votre avis les réussites du DD ? Quelles sont les difficultés et les limites ? pourriez-vous me donner des exemples concrets ?
- Quelles sont les activités, les directions, les unités qui ont été le plus impactées par la démarche DD ? Quelles sont celles qui au contraire restent peu concernées ?
- Et la Direction générale, comment s'implique-t-elle dans la démarche ?

## **II.4.Parlons encore de votre avis sur le DD**

- Comment voyez-vous le futur de la responsabilité sociale chez [...] ?
- Certains disent que la RSE coûte et d'autres qu'elle rapporte, quel est votre avis ? Comment cela se passe-t-il ici ? A votre avis quelles sont les relations entre compétitivité / profitabilité, et RSE ? Pour vous, est ce qu'il y a des tensions ou des complémentarités entre ces notions ? Comment sont-elles gérées ? Pouvez-vous me donner des exemples ?

*[partie spécifique à l'entretien d'un responsable des affaires sociales et environnementales d'un groupe]*

- Et plus précisément au niveau des affaires sociales et environnementales ? Comment se traduit la démarche de DD ? Quelle place occupez-vous dans le développement de la démarche ?
- Et plus précisément en matière de communication interne, de management participatif, de relation sociale ?
- Et en ce qui concerne l'organisation du travail ? Les conditions de travail ? La démarche RSE a-t-elle une influence ?
- Quelles conséquences a cette démarche sur les salariés, leur mentalité ?
- Et pour vous, plus précisément, qu'est-ce qui a changé avec l'introduction de la démarche de DD ?
- Avez-vous reçu une information ou une formation spécifique sur cette démarche ?
- Êtes vous auditée sur cette démarche ? Évaluée ? Si oui comment ? Avec quelles conséquences ?

*[partie spécifique à un responsable de la démarche qualité d'une centrale d'achat d'un groupe]*

- La démarche DD influe-t-elle sur la démarche qualité du groupe ? Vient-elle s'y ajouter, la compléter, la concurrencer ?
- Pour vous, est-ce que la prise en compte de critères DD fait partie de la qualité d'un produit,... ? ou inversement la qualité est-elle un des critères de l'appréciation d'un produit au regard du DD ?

*[partie spécifique au responsable qualité et DD du service des achats alimentaires d'un groupe]*

- Et plus précisément dans l'activité achat ? Comment se traduit la démarche de DD ? depuis quand et pourquoi ? Quels sont, au niveau des achats, les enjeux les plus importants (pour le DD et pour [...]) ?
- Tout d'abord, pour mieux comprendre les problèmes pouvez vous me dire comment se répartissent vos fournisseurs actuels ? (répartition géographique ? quelles sont les familles d'achat ? le groupe [...] dépend-il de certains fournisseurs stratégiques ?
- J'ai vu que [...] a adopté une charte sociale, signé des accords avec des ONG, participe à de nombreuses concertations sectorielles [...]. quelles en sont leurs influences sur les achats ?
- Et pour vous, plus précisément, qu'est-ce qui a changé avec l'introduction de la démarche RSE dans les relations avec les fournisseurs ? les sous-traitants ?
- Quels sont les critères les plus importants selon vous ? (OIT ? environnement ? santé ?) Comment interviennent-ils pour les composants approvisionnés ? pour la gestion de la relation fournisseur ?
- Quels sont les fournisseurs les plus concernés ? avez-vous des partenariats privilégiés avec certains fournisseurs ? Pouvez-vous aller au-delà du fournisseur de rang 1 ? comment ?
- Des nouveaux critères liés à la RSE interviennent-ils pour la sélection de nouveaux fournisseurs ? lors des appels d'offres ? avez-vous pour certains achats des enchères inversées ?
- Organisez vous des réunions d'information ? de formation de vos fournisseurs ? lesquels ? combien de jours
- Comment informez-vous les acheteurs de cette dimension DD ? avez-vous organisé des journées de sensibilisation ? quelles sont les réactions des acheteurs ? comment sont évaluées les performances des acheteurs ?
- Finalement, l'objectif de l'introduction du DD et de la RSE dans les achats correspond-il plutôt selon vous à un objectif de « promotion » auprès des fournisseurs et sous traitants de bonnes pratiques, une voie de progrès notamment pour les PME ou bien un objectif de management du risque notamment de réputation
- Avez-vous l'impression d'avoir accompli des progrès notables au niveau des achats ?

ANNEXE 2 : ENTRETIENS : TABLEAU SYNOPTIQUE

Groupe	Magasin	Nom	Fonction	Âge	Situation maritale	Enfants	Engagement Syndical	Autres Engagements	
LeaderCo	Euroville	Dorian	Directeur du magasin	35/40	marié	oui	non	non	
		Jean-Claude	Manager reception	50/55	marié	oui	non	oui	
		Mickaël	manager technique	45/50	marié	oui	non	association sportive	
		Isabelle	manager textile	30/35	célibataire	non	non	nc	
		Alain	manager fruits & légumes frais	40/45	marié	oui	non	nc	
	Leader Marché	Riad	Directeur du magasin		25/30	nc	nc	non	non
		Sébastien	étudiant manager en alternance		20/25	célibataire	non	non	non
	CityCo	Nicolas	Directeur du magasin		35/40	marié	oui	non	non
		David	adjoint de direction		30/35	célibataire	non	non	non
		Anissa	ELS		25/30	célibataire	non	non	non
		Leila	ELS / "responsable"		30/35	mariée	oui	non	non
		Julie	ELS		20/25	célibataire	non	non	non
	Siège LeaderCo	Monique	Directrice DD		40/45	nc	nc	non	non
		Anthony	chargé de mission DD		25/30	célibataire	non	non	nc
		René	directeur qualité et DD Achat alimentaire groupe		50/60	nc	nc	non	nc
		Yannick	qualité LeaderCo Achat international		35/40	nc	nc	non	nc
Syndicalistes		responsable des affaires sociales et Environnementales		35/40	nc	nc	non	nc	
	Babeth	ELS / syndicaliste		50/55	mariée	oui	oui (DS, DP)	non	
	Serge	Responsable ligne de caisses / syndicaliste		40/45	concubinage	non	oui (DS)	non	
SuperDistri	SuperDistri	Julien	propriétaire de deux magasins	30/35	marié	oui	nc	nc	
		Didier	Directeur	45/50	nc	oui	non	non	
		Julie	Manager Bazar	30/35	nc	non	nc	nc	
		Marc	Manager espace techno	45/50	marié	oui	nc	nc	
		Bénédicte	Manager Poisson	40/45	mariée	oui	nc	nc	
		Damien	Manager Boucher	40/45	nc	nc	non	non	
		Stéphane	Manager Fruits et légumes, frais	35/40	nc	oui	non	non	
		Jacqueline	Manager Ligne de caisses	55/60	mariée	oui	non	non	
NorDistri	Hyper	André	Directeur hyper	50/55	nc	nc	nc	nc	
		Bruno	manager électromanager	35/40	marié	oui	non	non	
		Carine	manager poissonnerie	30/35	nc	nc	nc	non	
		Céline	manager épicerie salée	25/30	concubinage	non	non	Association De don du sang	
		Grégory	manager jardin	40/45	marié	oui	non	Trésorier d'un Club de cyclo	
		Hassan	Manager rayon image et mobilité	30/35	nc	nc	nc	nc	
	Syndicalistes	Jean-Marie	chef de rayon cave		45/50	nc	nc	oui (DS, formateur, comité de groupe, conseiller prud'homal, DS régional)	non
		Michel	service informatique, centrale d'achat		40/45	nc	nc	oui	Administrateur De la FCPE
NorSuper	Christian	DDD : entretien téléphonique		50/55	marié	oui	non	Diacre	
Recherche Exploratoire	Groupe HyperConcu		directeur de la qualité sociale À la centrale d'achat						
	ComesDistri		Directeur de la sous traitance Hotline au Maghreb						
			Directeur d'un centre d'analyse et De conseil sur la RSE						
			Salarié d'un cabinet de conseil syndical						
			Directeur d'un centre de certification Des auditeurs sociaux						
			Auditrice sociale						

**ANNEXE 3 : TABLEAU COMPARATIF DES ACTIONS RSE MENÉES DANS LES MAGASINS.**

ACTIONS	PRINCIPE	LEADERCO				NORDISTRI	SUPERDISTRI
		Gr	EV	LM	CC		
<b>PÔLE TECHNIQUE</b>							
<b>Révision des MDD</b>	Produits filières responsables	xx	x	x	x	x	x
<b>Économies d'énergies</b>	Électricité (éclairage)	x	x	x	x	x	x
	Froid	x				x	x
	Chauffage	x				x	x
	Eau	x				x	x
<b>Éco-construction</b>	Sur les nouveaux magasins	x				x	x
	Éco-rénovations	x	~	~		x	x
<b>Émissions de CO<sub>2</sub></b>	Optimisation logistique	x	x	x		nc	x
<b>Supp. sacs de caisse</b>		x	x	x	x	x	x
<b>Tri des déchets</b>	Carton		x	x	x	x	x
	Plastique		x	x	x	x	x
	Bois		x			x	x
	Acier		x			x	x
	biométhanisation/déchets verts		x			x	x
	Banque alimentaire	x	x	x		x	x
	Déchets de boucherie		x	nc		x	nc
<b>labellisations DD</b>	ISO 14 001					x (mais arrêt)	
	Label interne					x	
<b>PÔLE MARCHAND</b>							
<b>Proposer une offre responsable</b>	Produits Biologiques	x	x	x	x	x	x
	Sans OGM	x	x	x	x		
	Poisson MSC / durable	x	x	x		x	~
	bois labellisés	x	x			x	x
	Filières MDD responsables	x	x	x		x	x
<b>Approvisionnement</b>	Local		~	~	~	De xx à x	xx
	Produits régionaux		x	x	x	xx	xx
<b>PÔLE SOCIAL</b>							
<b>Formations DD</b>	Formation acheteurs	x				nc	nc
	Accompagnement fournisseurs	x				nc	nc
	Formation personnel					x	nc
<b>Informations DD</b>	Intranet	x	x	x		xx	x
	Diffusion du RDD	xx	x	x		x	
<b>Partenariat ONG</b>	Expertise sociale	x				nc	nc
	Expertise environnementale	x				nc	nc
	Dons d'inventus périssables		x			x	x
	Partenariat collectes nationales	x	x	x		nc	nc
<b>"social durable"</b>	Conditions salariales	x	xx	x		xx	
	Lutte contre les discriminations		x	x		x	
	Conditions de travail / magasin		x	x		x	x
	Condition de travail / chaîne d'approvisionnement	x				x	
	Promotion interne	x	x	x	x	x	~

xx : important, x : oui, ~ : marginal, nc : non communiqué.

ANNEXE 4 : ORGANISATION DES INFORMATIONS DD DIFFUSÉES PAR LES GROUPES ÉTUDIÉS.

	<b>SuperDistri<sup>1</sup></b>	<b>NorDistri</b>	<b>LeaderCo</b>
<b>RDD</b>	Non	Oui	Oui : un rapport d'activité et de DD et un uniquement dédié au DD en 2011.
<b>Format</b>	Numérique	Physique et numérique	Physique et numérique
<b>Périmètre</b>	Groupement / France	<i>Groupe + France</i> : Ici, nous nous intéressons principalement au RDD France : 126 hypermarchés et de l'organisation logistique qui leur est associée. Il ne comprend donc pas les autres activités du Groupe en France (supermarchés, bancaire, immobilier, cybermarché).	<i>Groupe</i> : Le RDD couvre le déploiement de la démarche dans les 17 pays intégrés et les indicateurs clés de performance couvrent quant à eux 99,1 % du CA HT consolidé du Groupe.
<b>Auteur</b>	Non	Direction de la communication en charge du développement durable	Direction Développement Durable Groupe
<b>Contact</b>	Service client ou magasin	Direction de la communication en charge du développement durable	Direction Développement Durable Groupe
<b>Engagements</b>		Global compact (2011 pour le groupe et 2004 pour la division France) Le groupe annonce utiliser l'ISO 26 000 comme cadre de référence	Global compact (adhésion en 2001). L'entreprise annonce se référer aux principes fondamentaux de l'OIT, à ceux de l'OCDE et de la DUDH <sup>2</sup> . Elle est membre de l'ICS, du GSCP et a signé des accords avec la FIDH et Transparency International.
<b>Structure</b>	3 axes (actions + conseils) : • <u>Préserver notre environnement</u> ◦ La construction de magasins moins gourmands en énergie et en eau : ◦ L'optimisation de la chaîne logistique ◦ Le référencement de produits plus respectueux de l'environnement • <u>Diminuer et recycler nos déchets</u> ◦ L'éco conception des MDD ◦ La gestion des déchets des magasins • <u>S'impliquer dans le développement local</u> ◦ Les magasins et les fournisseurs locaux ◦ L'engagement des magasins auprès des associations locales	<u>Ressources humaines</u> • Donner leur chance à tous les profils • Contribuer à la professionnalisation des jeunes • Faciliter la réussite de chacun par la formation • Responsabiliser les collaborateurs et développer la promotion interne • Améliorer les conditions de travail • Offrir une rémunération motivante * <u>Partenaires</u> • Soutenir activement le monde agricole * • Développer la proximité avec les PME • Toujours mieux collaborer sur le transport et la logistique * <u>Clients</u> • Favoriser la consommation responsable • Rendre accessible une alimentation équilibrée et de qualité • Faire preuve d'exigences renforcées sur la qualité et la sécurité des produits <u>Environnement</u> • Construire et exploiter durable • Promouvoir une démarche interne de progrès durable • Réduire l'impact environnemental du transport des marchandises <u>Solidarité</u> • Agir avec la Fondation NorDistri pour la jeunesse • Se mobiliser pour des actions nationales • Développer des initiatives locales *	<u>Gouvernance et stratégie</u> • Gouvernance et principes d'éthique • Démarche et stratégie • 20 ans d'engagement pour un commerce responsable <u>Nos trois axes de développement durable</u> • Proposer une offre responsable et accessible : ◦ S'approvisionner en préservant la biodiversité ◦ S'engager avec les fournisseurs pour un approvisionnement responsable ◦ La garantie de qualité LeaderCo ◦ Promouvoir une consommation responsable à travers l'offre de produits • Agir en distributeur responsable ◦ Optimiser la performance environnementale de l'activité commerciale du Groupe ◦ Les magasins LeaderCo aux côtés de leurs clients ◦ Interagir avec les communautés locales • Mobiliser les hommes et les femmes de LeaderCo ◦ Développer les compétences des collaborateurs ◦ Favoriser le bien-être par une meilleure organisation au travail <u>Mesure de la performance globale et indicateurs</u> • Évaluation de la performance globale • Indicateurs de performances • Méthodologie de reporting des indicateurs DD • Tableaux de croisement et NRE • Vérification externe
<b>Bonnes pratiques</b>	Pour chaque catégorie d'action est présenté une bonne pratique significative.	Oui, pour chaque catégorie, une double page est consacrée à la présentation d'une BP. Les autres pages sont ponctuées de chiffres, d'exemples et d'extraits d'interviews de salariés ou de personnes concernées.	Oui, pour chaque catégorie et sous catégories plus des parties dédiées : les focus. Les autres pages sont ponctuées de chiffres, d'exemples et d'extraits d'interviews de salariés ou de personnes concernées.
<b>Indicateurs</b>	Non	<i>Oui</i> : 24 indicateurs : au moins un par sous catégorie. Presque toutes les catégories sont concernées (sauf celles marquées d'un *).	<i>Oui</i> : de nombreux indicateurs certifiés par un cabinet d'audit externe. Les indicateurs sont croisés, dans un tableau avec les critères attendus selon la GRI et ceux de la loi NRE.
<b>Cible identifiée</b>	<i>Clients</i> : pratiques et conseils pour les consommateurs.	<i>Clients, salariés et médias</i> : le groupe n'a pas d'actionnaires.	<i>Clients, médias et investisseurs</i> : forte dimension financière (plus accentuée que dans les autres). Les salariés ne semblent pas une cible privilégiée.

1 Site consulté le 15 octobre 2012. Les RDD de NorDistri et LeaderCo sont ceux relatifs aux exercices 2011

2 DUDH : Déclaration Universelle des Droits de l'homme, ICS : Initiative Clause Social, GSCP : Global Social Compliance Programme, GRI : Global Reporting Initiative, FIDH : Fédération Internationale des Droits de l'Homme.

## Résumé

*La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) constitue un mouvement majeur d'évolution des organisations actuelles du secteur économique. Au cœur d'une société moderne en perpétuelle mutation, la notion de responsabilité acquiert une place centrale dans la conception et la réalisation de l'action. Les démarches RSE menées par les entreprises font donc l'objet de nombreuses études dans leurs dimensions économiques et gestionnaires, mais restent encore peu questionnées quant à leur dimension socio-culturelle singulière.*

*Ce travail doctoral étudie les répercussions de l'introduction de discours et de pratiques relevant de la RSE sur les salariés des entreprises du secteur de la grande distribution. L'émergence d'un véritable paradigme social de la responsabilité, qui mobilise un ensemble de valeurs et de croyances transversales à une société, somme ces individus de surmonter l'épreuve paradigmatique de la responsabilité par laquelle ils se devront d'intégrer les attentes de responsabilités au cœur des représentations et des actions de leur travail quotidien. Dans ce cadre, l'organisation endosse un rôle accompagnateur singulier de l'individu éprouvé en lui fournissant de nombreux supports, mais aussi en lui opposant des contraintes importantes, issus, pour l'ensemble, de l'histoire et des structures organisationnelles.*

*L'étude qualitative, réalisée autour de l'analyse approfondie de quarante-deux entretiens semi-directifs et d'une étude documentaire fouillée, montre comment l'individu devient le dépositaire de la lourde charge d'énacter dans son travail les enjeux sociaux et macro-sociaux des évolutions de l'univers paradigmatique de la société auquel il participe.*

## Mots Clefs

Responsabilité sociale des entreprises, Salariés, Grande Distribution, Paradigme social, Épreuve paradigmatique.

## Abstract

*Corporate Social Responsibility (CSR) is a major evolution for the current organizations in the economic sector. At the heart of a modern ever-changing society, the notion of responsibility takes a central place in the design and implementation of the action. The economic and managerial dimensions of CSR initiatives undertaken by companies are thus the subject of numerous studies, but these initiatives remain poorly surveyed concerning their unique socio-cultural dimension.*

*This doctoral work examines the implications of the introduction of discourse and practices of CSR on employees of companies in the retail sector. The emergence of a social paradigm of responsibility, which involves a set of values and beliefs across a society, requires these individuals to overcome the paradigmatic challenge of responsibility; they can then incorporate this sense of responsibility into the heart of the ideals and actions of their daily work. In this context, the organization provides a singular accompanying role for the individual's experience by providing a variety of supports, but also by upholding major boundaries derived from fundamental organizational ethos and established structures.*

*The qualitative study conducted around the thorough analysis of forty-two semi-structured interviews and an extensive documentation study, shows how the individual becomes the custodian of the heavy burden of enacting in his work, the social and macro-social issues of developments of the paradigmatic world of the society in which he participates.*

## Key Words

Corporate social responsibility, Employees, Retail, Social paradigm, Paradigmatic challenge.