GUILLAUME BARBAT
GRÉGORIE BRESSOLLES
JEAN-MARC ANDRÉ

BEM – Bordeaux Management School

Quel cadre d'analyse pour les démarches environnementales de la grande distribution ?

Depuis une dizaine d'années, la majorité des enseignes de la grande distribution ont initié des démarches environnementales. Ces dernières sont-elles opportunes ? Dans quel contexte concurrentiel sont-elles déployées et comment se traduisent-elles en termes de positionnement ? Quelles en sont les spécificités ? Le présent article¹ propose de répondre à ces questions sur la base d'un cadre d'analyse appliqué au secteur de la grande distribution.

DOI:10.3166/RFG.225.13-26 © 2012 Lavoisier

1. Les auteurs remercient le rédacteur en chef et les deux lecteurs anonymes pour leurs commentaires et suggestions qui ont permis d'améliorer la qualité de cet article. Les auteurs remercient également la délégation régionale de l'ADEME en Aquitaine pour sa contribution à la réalisation de cette étude.

En quarante ans, la grande distribution a connu une croissance très rapide : selon l'ADEME (2008), les hypermarchés et supermarchés assurent 67 % des ventes de produits alimentaires en 2005, contre 13 % en 1970. En 2009, le secteur comprend 1 667 hypermarchés, 5 437 supermarchés, 4 531 hard discounts, 15 395 magasins de proximité et 6 100 grandes surfaces spécialisées (GSS). Il emploie 636 100 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 178 milliards d'euros. Ainsi, acteur majeur de l'activité économique, la grande distribution est reconnue comme ayant un impact large et significatif sur la chaîne de valeur : service client, relation fournisseur, lancement et conception de nouveaux produits, influence sur le comportement des consommateurs. (Lai *et al.*, 2010). Cette nouvelle donne n'a pas échappé aux parties prenantes externes que sont les clients, les ONG, les associations de consommateurs, le législateur ou les collectivités locales. Ces dernières attendent des acteurs du secteur qu'ils assument leur responsabilité sociétale en général, et environnementale en particulier. Pour satisfaire cette attente, la plupart des enseignes de la grande distribution engagent, depuis une dizaine d'années, des démarches environnementales. Ces dernières sont-elles opportunes ? Si oui, quelles en sont la nature et les spécificités ? Quels en sont les déterminants ? Pour répondre à ces questions, le cadre méthodologique de l'article mobilise trois sources de données complémentaires : une étude documentaire, une analyse comparative de données secondaires et une série d'entretiens semi-directifs. La première partie de cette étude propose de définir le cadre d'analyse d'une démarche environnementale. La seconde partie consiste à appliquer ce cadre à

la grande distribution française : en évaluant le niveau d'exposition du secteur à l'enjeu environnemental, en définissant le contexte concurrentiel et le positionnement environnemental des enseignes, en mettant en évidence les caractéristiques d'une démarche environnementale en termes d'innovation et d'appropriation.

I – PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE D'UNE DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE

Depuis l'intégration des piliers du développement durable (DD) dans l'entreprise, de nombreux auteurs cherchent à définir la nature et les spécificités stratégiques d'une démarche environnementale. Notre cadre retient de cette littérature abondante trois axes d'analyse.

1. Mesurer l'opportunité de déployer une démarche environnementale

Suchman (1995) observe que l'entreprise, faute de ressources humaines et financières suffisantes, est incapable de répondre à l'ensemble des pressions environnementales auxquelles elle est soumise. Pour Porter et Van der Linde (1995) ou Boiral (2005), la préservation de l'environnement est source d'avantage compétitif puisqu'elle accroît la productivité de l'entreprise, en limitant par exemple les dépenses en énergie et matières premières. Plus précisément, Martinet et Reynaud (2004) recensent les bénéfices suivants : limitation du risque environnemental et juridique, réduction des coûts et des déperditions, gain en matière de notoriété, de parts de marché et de création de nouveaux produits.

Plus récemment, de Woot (2005) considère que l'avantage concurrentiel est d'autant

plus important que la pression exercée par la société civile et les consommateurs est forte. Cette notion de pression externe participe de l'observation de Grandval et Soparnot (2005) pour qui, de façon plus générale, le bénéfice pour l'entreprise est tangible si son activité est fortement exposée au pilier environnemental du développement durable.

2. Identifier le contexte concurrentiel du secteur et les positionnements environnementaux des entreprises

L'engagement environnemental des entreprises est multiple et génère des positionnements hétérogènes. Plusieurs auteurs ont élaboré des typologies pour les caractériser, parmi lesquels Martinet et Reynaud (2004) et Mathieu et Soparnot (2009). Leurs travaux s'inspirent de la typologie de Carroll (1979), qui identifie trois positionnements environnementaux : écodéfensif (choix de rendements court-termistes), écoconforme (strict suivi de la réglementation) et écosensible (allant au-delà des lois). Grandval et Soparnot (2005) précisent que ces trois positionnements correspondent respectivement aux contextes concurrentiels que sont la coopération, l'affrontement et l'évitement (Roy et Yami, 2006 ; Koenig, 1996). Dans un contexte de coopération (Brandenburger et Nalbuff, 1995), la relation synchrétique (Lado *et al.*, 1997 ; cités par Dagnino, 2007) qui en découle se caractérise par une combinaison des contextes de coopération et d'affrontement : elle correspond à une hybridation des positionnements écodéfensifs et écoconformes que nous nommons « écodéforme ». La figure 1 propose une typologie

des contextes concurrentiels et de positionnements environnementaux susnommés.

3. Évaluer le degré d'innovation et d'appropriation d'une démarche environnementale

Asselineau et Piré-Lechalard (2009) observent que l'innovation constitue un élément majeur de l'intégration du développement durable dans l'entreprise. Selon Grandval et Soparnot (2005), l'attitude écosensible décrite en figure 1 implique une innovation stratégique (ou stratégie de rupture) se traduisant par quatre niveaux d'action différents² (tableau 1) : intrafirme (interne à l'entreprise), intrafilière (concernant les fournisseurs et les clients), intrasectoriel (entre entreprises concurrentes) et intersectoriel (entreprises de secteurs distincts). Hamel (2008) précise que l'innovation stratégique est difficilement imitable car elle induit un nouveau modèle économique qui perturbe la concurrence.

Par ailleurs, l'innovation stratégique renvoie à la capacité de l'entreprise de générer un processus d'appropriation collective et individuelle (de Vaujany, 2005). Ce processus a pour finalité d'initier une dynamique d'apprentissages croisés (Reverdy, 2005) instaurant un climat de concertation et de confiance. Ce faisant, il favorise la prise d'initiative, chaque salarié devenant auteur et acteur de la démarche environnementale. Grimand et Vandangeon-Derumez (2010) distinguent deux modes d'appropriation de la RSE. Le premier est un processus contraint et instrumental basé sur la théorie des parties prenantes, visant à réduire le risque de réputation de l'entreprise *via* une

2. Les actions et résultats attendus figurant dans le tableau 1 sont également tirés des travaux de Grandval et Soparnot (2005).

Figure 1 – Typologie des contextes concurrentiels et positionnements environnementaux associés

Tableau 1 – Typologie de l'éco-innovation stratégique

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

Source : d'après Grandval et Soparnot (2005).

stricte conformité à la réglementation. Le second mode appropriatif relève d'un processus managérial basé sur l'apprentissage organisationnel. Il contribue à l'avènement d'une culture RSE *via* l'adhésion et l'implication des salariés. Appliqués au pilier environnemental du développement durable, ces deux processus peuvent être évalués selon trois critères (tableau 2). Notons que le critère « pilotage » est pertinent si l'entreprise est une filiale. Il interroge en effet son degré d'autonomie vis-à-vis de la maison-mère dans la définition et la mise en œuvre du processus appropriatif.

Notre cadre d'analyse repose donc sur : 1) l'opportunité d'engager une démarche selon le niveau d'exposition du secteur à l'enjeu environnemental ; 2) le contexte concurrentiel et le positionnement environnemental adopté par les entreprises ; 3) la nature des processus innovants et appropriatifs associés aux démarches environnementales.

II – APPLICATION DU CADRE D'ANALYSE À LA GRANDE DISTRIBUTION

Le choix du secteur de la grande distribution est motivé par son poids économique (précisé en introduction) et la diversité de ses activités. Ces dernières permettent en effet une action directe sur la gestion envi-

ronnementale des magasins et une action indirecte sur les fournisseurs et les consommateurs. Ce choix nous semble également pertinent au regard du nombre et de la maturité des démarches environnementales initiées depuis dix ans, et auxquelles nous nous référons tout au long de cette partie.

Pour appliquer le cadre d'analyse susmentionné, notre méthodologie mobilise trois sources de données complémentaires, en vertu du principe de multi-angulation défini par Hlady Rispal (2002).

Dans la première section de cette partie, l'évaluation de l'exposition environnementale de la grande distribution mobilise la première source (1) de données (voir encadré méthodologique). Dans une deuxième section, l'étude du contexte concurrentiel et des positionnements environnementaux s'appuie sur les sources de données (1) et (2). Dans une troisième et dernière section, l'analyse de démarches environnementales sous l'angle de l'innovation et de l'appropriation mobilise les sources de données (1) et (3).

1. Un secteur fortement exposé aux enjeux environnementaux

De par leur rôle de distributeur et de producteur, les enseignes de la grande distribution sont confrontées à trois catégories d'enjeux environnementaux : la première, orientée

Tableau 2 – Critères d'évaluation des processus appropriatifs environnementaux

	Processus instrumental contraint	Processus managérial d'exploration
Pilotage	Faible degré d'autonomie	Fort degré d'autonomie
Dynamique	Processus défini en interne sans apport extérieur	Processus co-construit en externe pour créer de nouveaux savoirs en interne
Dispositifs mobilisés	Normes, labels, audit social	Groupes de travail, communautés de pratique

MÉTHODOLOGIE :

TROIS SOURCES DE DONNÉES COMPLÉMENTAIRES

Source (1). Une étude documentaire ayant permis de collecter des données environnementales quantitatives (consommations d'énergie, déchets, émissions de GES, etc.) et qualitatives (initiatives d'enseignes, cadre législatif) issues de sources professionnelles : rapports RSE, ADEME, associations techniques (PERIFEM), LSA, Grenelle Environnement, etc.

Source (2). Une analyse comparative des indicateurs environnementaux de cinq enseignes : trois alimentaires (Auchan, Carrefour, Casino), une de bricolage (Mr Bricolage) et une d'ameublement (Ikea).

Source (3). Une série d'entretiens qualitatifs semi-directifs menés dans le cadre d'une étude (Barbat et Bressolles, 2011) commanditée par la délégation régionale de l'ADEME en Aquitaine, auprès de cinq magasins : trois alimentaires, dont deux hypermarchés de la même enseigne (Auchan Marsac en Dordogne et Auchan Biganos en Gironde) et un supermarché (Carrefour Market Bordeaux-Bastide) ; un magasin d'ameublement (Ikea Bordeaux-Lac) et un magasin de bricolage (Leroy Merlin Mérignac en Gironde). Ces entretiens ont permis d'identifier des bonnes pratiques environnementales et de mettre en évidence des caractéristiques relatives aux processus d'appropriation environnementale.

« site », concerne la gestion des magasins (énergie, déchets), la deuxième se réfère aux « produits » (écoconception et transport) et la troisième est orientée « client » (sensibilisation et mode d'approvisionnement).

Les enjeux orientés « site » : énergie et déchets

Énergie

L'énergie représente le premier poste de dépenses de fonctionnement de la distribution. L'ADEME (2008) évalue la consommation énergétique du secteur du commerce à 51,1 TWh pour l'année 2005, soit 24 % de la consommation d'énergie du secteur tertiaire. Celle-ci concerne les surfaces de stockage et de vente, ainsi que les entrepôts : chauffage, climatisation, éclairage, froid alimentaire.

Déchets

Une gestion efficiente des déchets implique trois niveaux d'action : l'amélioration de la

prévention (packaging moins volumineux, matériaux recyclables), l'optimisation du tri sélectif (multiplication des postes de tri : plastiques, aliments périmés, huiles végétales, etc.), l'élargissement de l'offre de valorisation encore trop hétérogène et peu adaptée aux besoins des magasins.

Les enjeux orientés « produit » : écoconception et transport

Écoconception

À la fin des années 1990, les premières marques de distributeurs (MDD) bâties sur une logique d'écoconception sont lancées (produits bio, écocertifiés). Selon l'ADEME (2008), les enseignes commercialisent actuellement entre 30 et 40 % de produits MDD. Leur responsabilité d'écoconcepteur est donc directement engagée, ainsi que leur capacité à inciter leurs fournisseurs à jouer le jeu de l'écoconception.

Transport

Le transport routier représente 70 % du transport total de marchandises. De par son impact environnemental, ce mode de transport interroge non seulement la capacité des enseignes à réduire leur dépendance à la route, mais aussi la proximité géographique de leurs fournisseurs.

Les enjeux orientés « client » : sensibilisation et mode d'approvisionnement

Sensibilisation

Selon l'ADEME (2008), les clients souhaitent désormais mettre en cohérence leurs convictions écologiques avec leurs comportements d'achats (consomm'action). Il apparaît essentiel de répondre à cette aspiration en diffusant une information environnementale susceptible d'éclairer le choix du client.

Mode d'approvisionnement des clients

L'impact carbone lié aux déplacements des clients varie selon deux facteurs : la localisation des magasins et le mode d'approvisionnement des clients. L'enjeu consiste pour les enseignes de la grande distribution à promouvoir le mode de livraison ou de déplacement le moins émetteur de gaz à effet de serre.

Le tableau 3 propose d'illustrer ces trois catégories d'enjeux par des actions d'enseignes et de magasins du secteur.

De par leurs implications managériales (transport, relations clients et fournisseurs) et leur impact sociétal (production de déchets, consommation d'énergie, pollution, rejets de gaz à effet de serre), les trois catégories d'enjeux susnommées nous amènent

à considérer le secteur de la grande distribution comme fortement exposé au pilier environnemental. L'opportunité pour les enseignes de répondre à cette surexposition en initiant des démarches environnementales semble donc avérée. Au regard du cadre d'analyse précédemment proposé, il convient de définir le contexte concurrentiel dans lequel elles opèrent et les positionnements environnementaux associés.

2. La grande distribution dominée par l'affrontement et le positionnement écoconforme

D'un point de vue environnemental, les enseignes de la grande distribution évoluent dans un contexte coopératif, c'est-à-dire relevant à la fois de l'affrontement et de la coopération. L'objectif de cette section consiste à évaluer l'importance relative de ces deux composantes.

Un contexte environnemental caractérisé par une coopération restreinte

Les trois catégories d'enjeux précédemment décrites (site, produit et client) sont au cœur de la convention de janvier 2008 signée par le ministère en charge de l'Environnement et la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD). En mars 2010, un état d'avancement de la démarche a été publié³. Si ce dernier atteste de substantielles avancées, il n'en demeure pas moins que la coopération se heurte aux intérêts particuliers et aux velléités concurrentielles des enseignes. À titre d'illustration, l'analyse comparative menée auprès de cinq enseignes (encadré méthodologique) montre que les indicateurs environnementaux restent hétérogènes et donc peu

3. <http://www.fcd.asso.fr/index.php?page=264>

Tableau 3 – Illustration des enjeux environnementaux du secteur de la grande distribution

Catégorie	Enjeux	Exemples
1. Site	Énergie	En 2010, inauguration à Montauban (82) d'un magasin Auchan équipé d'un système d'éclairage naturel, d'une isolation renforcée et d'une centrale photovoltaïque. En 2010, ouverture d'un magasin Carrefour Market certifié HQE à Mondonville (31), permettant de transformer la chaleur produite par le système de froid alimentaire en chauffage des locaux.
	Déchets	En 2009, le magasin Auchan Marsac (Dordogne) a renforcé sa stratégie de gestion des déchets en initiant quatre actions : recherche de nouvelles filières de valorisation (plastique dur, polystyrène), mutualisation de la déchetterie avec d'autres enseignes de la zone commerciale, récupération des suremballages en sortie de caisses, création d'une zone de tri ambulante pour les rayons fruits et légumes. Ces dispositions lui ont permis d'atteindre un taux de valorisation de 79 %.
2. Produit	Écoconception	Depuis 2004 et le lancement de sa démarche d'écoconception, Auchan a économisé 8 900 tonnes d'emballage sur ses produits MDD : emballages carton et plastique (lessive, dentifrice), sur-emballages (mousses au chocolat).
	Transport	En juillet 2008, six enseignes (Auchan, Casino, Carrefour, Conforama, Ikea et Leroy-Merlin) ont signé un protocole « grande distribution et transport fluvial » sur l'axe Rhône-Saône. Elles se sont engagées à transférer 81 600 tonnes de marchandises de la route vers le fleuve, soit l'équivalent de 5 850 poids lourds.
3. Client	Sensibilisation	Depuis 2009 et le début du retrait des ampoules à incandescence, le magasin Leroy Merlin de Mérignac (Gironde) dispense à ses clients une information spécifique sur ce dispositif, en les sensibilisant au prix, à l'efficacité et à l'impact écologique des produits de substitution. Plus généralement, les produits peu respectueux de l'environnement (pesticides, engrais, etc.) ne font plus l'objet de campagnes promotionnelles.
	Mode d'approvisionnement	En 2010, dans l'agglomération toulousaine (31), un magasin Casino a lancé un service de livraison gratuit et écologique, assuré par un vélo électrique : cette initiative permet de livrer le consommateur à domicile ou au bureau, six jours par semaine.

exploitables au niveau sectoriel. Sur les 38 indicateurs identifiés, seuls cinq sont communs à deux enseignes (tableau 4). Aucun n'est partagé par trois enseignes ou plus. Seul un indicateur est partagé par deux enseignes de même spécialité.

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

Un positionnement écoconforme prédominant

Comme précisé dans le cadre d'analyse, la situation compétitive correspond à un positionnement hybride écodéfensif/écoconforme (ou « écodéforme »). À l'échelle de la grande distribution, cette hybridation se manifeste par un positionnement écodéfensif consistant à retarder l'application d'un arsenal législatif en partie défini. À titre d'exemple, le Grenelle Environnement préconisait en 2007 un affichage environnemental des produits traduisant leur impact carbone (conception et transport). Déjà

expérimenté par certaines enseignes (Casino en 2007, Leclerc en 2008), le projet de loi devait être généralisé à l'ensemble du secteur dès janvier 2011. Sous la pression des enseignes et de la FCD, la loi Grenelle 2 de juin 2010 a finalement opté pour un report de l'affichage environnemental en prolongeant d'un an la phase d'expérimentation. Pour le reste, la plupart des enseignes s'efforce d'observer *a minima* la législation environnementale en vigueur, son non-respect intentionnel étant devenu un risque difficile à assumer vis-à-vis des parties prenantes.

Ce constat suggère que le positionnement hybride des enseignes est majoritairement écoconforme. Ce dernier se traduit par le lancement d'actions ponctuelles et révélatrices d'un contexte d'affrontement dominant : arrêt de la commercialisation d'espèces animales menacées (Auchan, 2007), retrait anticipé des ampoules à incandescence (Leroy Merlin, 2009). Le positionnement écoconforme dominant est également illustré par une surenchère dans le lancement de « magasins vitrines » intégrant les normes environnementales les plus récentes. L'objectif de ces magasins est de faire valoir auprès des parties prenantes externes (consommateurs, ONG) la respon-

Tableau 4 – Indicateurs environnementaux communs à deux enseignes

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

sabilité environnementale de l'enseigne : Auchan à Montauban et Carrefour Market à Mondonville (déjà cités), Conforama à Saintes, Castorama à la Rochelle, etc.

3. Quelle place pour l'innovation stratégique et l'appropriation dans les démarches environnementales des enseignes ?

Au vu des observations précédentes, le positionnement écosensible paraît difficile à adopter à l'échelle du secteur de la grande distribution. Le cadre législatif environnemental étant de plus en plus complet et exigeant (Grenelle 1 et 2), s'y conformer implique un niveau d'investissement déjà très important. Nous supposons donc que le nombre d'enseignes et de magasins capables d'assumer les ressources humaines et financières nécessaires à son dépassement reste limité. Par ailleurs, le cadre d'analyse mobilisé en première partie précise que le positionnement écosensible suppose un processus innovant et appropriatif. La troisième et dernière section de cette partie propose d'observer ce double processus à l'échelle de la grande distribution.

L'éco-innovation stratégique reste marginale dans le secteur de la grande distribution

Berry (2006) rappelle que la grande distribution est un secteur traditionnellement très innovant : concept de vente (proximité, choix de produits), innovation relationnelle (cartes de fidélité) ou encore innovation organisationnelle (franchises, formation). Appliquée à l'enjeu environnemental, l'innovation dans la grande distribution concerne majoritairement les procédés et les produits : arrêt de la distribution de sacs en plastique, maîtrise des consommations d'énergie, marques de distributeurs écoconçues, etc. La

diffusion de ces innovations à l'ensemble du secteur étant presque immédiate, elles procurent moins un avantage qu'un non-désavantage concurrentiel (Barbat, 2009). Par opposition, nous avons vu que l'innovation stratégique intervenait dans un contexte de rupture et se déclinait sous la forme de quatre niveaux d'actions : intrafirme, intrafilière, intrasectoriel, et intersectoriel (tableau 1). Appliquée à la grande distribution et à l'enjeu environnemental, cette typologie suggère plusieurs commentaires :

- le niveau d'action intrafirme se limite au périmètre interne du magasin ;
- le niveau d'action intrafilière implique d'intégrer, dans la relation magasin-fournisseurs-clients, les acteurs « centrales d'achat et d'approvisionnement ». Ces dernières jouent en effet un rôle majeur auprès des fournisseurs ;
- le niveau d'action intrasectoriel concerne des magasins concurrents ;
- le niveau d'action intersectoriel concerne les enseignes et les entreprises de secteurs différents pouvant être impliqués dans des réseaux d'intérêt commun ;
- un cinquième niveau d'action peut être ajouté : le niveau intra-enseigne. Ce niveau permet d'envisager des réseaux d'alliance entre magasins d'une même enseigne, à l'échelle régionale. Ces réseaux de proximité favoriseraient non seulement la mutualisation de ressources et de compétences mais confèreraient aussi à ses membres une meilleure visibilité au plan national, vis-à-vis de l'enseigne.

L'innovation stratégique reste difficile à déployer, et ce pour trois raisons majeures : l'allocation de ressources (humaines et financières) nécessaires à ce type d'innovation est peu compatible avec les objectifs de rentabilité à court terme du secteur, les axes

d'une stratégie environnementale sont souvent définis au niveau national ou international (si le siège de l'enseigne est à l'étranger), ce qui limite *de facto* la marge de manœuvre des magasins enfin, la démarche de coopération engagée à l'échelle du secteur, si restreinte soit-elle, ne favorise pas l'éco-innovation stratégique en ce sens qu'elle génère un effet de lissage ou d'uniformisation à l'échelle des enseignes.

Trois niveaux d'appropriation environnementale dans la grande distribution

L'analyse des entretiens réalisée dans le cadre de l'étude ADEME (cf. encadré) a permis d'évaluer le niveau d'appropriation environnementale de cinq magasins, selon la distinction (processus contraint ou exploratoire) opérée par Grimand et Vandangeon-Derumez (2010) et les trois critères identifiés en première partie (tableau 2) : pilotage, dynamique et dispositifs mobilisés. Trois niveaux d'appropriation environnementale sont proposés : restreint, mixte ou avancé.

Le premier niveau, qualifié de restreint, concerne les magasins Carrefour Market Bordeaux-Bastide (CMBB) et Ikea Bordeaux Lac (IBL). Il relève exclusivement d'un processus instrumental contraint pour trois raisons :

- dans les deux cas, la démarche environnementale procède d'une logique de conformité à la réglementation et de légitimation auprès des parties prenantes, *via* le déploiement de dispositifs techniques : magasin écoconçu selon des normes HQE (confort acoustique, isolation thermique) pour

CMBB, référencement de meubles écolabellisés (FSC⁴ et PEFC⁵) pour IBL ;

- leur marge de manœuvre en interne (ou degré d'autonomie vis-à-vis de l'enseigne) est faible et favorise peu l'implication de la direction générale du magasin, pourtant considérée par Baret (2007) comme essentielle dans le déploiement d'une démarche environnementale. La démarche environnementale de CMBB est supervisée par un responsable régional, tandis que celle de IBL est directement pilotée par le siège ;

- le processus d'appropriation se limite à la diffusion d'un guide de bonnes pratiques (« solutions clés en main ») pour CMBB ou de fiches techniques (« commercial reviews ») pour IBL. Le rôle des salariés se limite à appliquer localement des directives nationales, sans possibilité de les questionner ou de participer à leur élaboration.

Le second niveau d'appropriation concerne le magasin Leroy Merlin de Mérignac (LMM). Il peut être qualifié de mixte en ce sens qu'il emprunte à la fois aux processus contraint et exploratoire :

- son directeur dispose d'une marge de manœuvre significative pour définir le périmètre et le pilotage de la démarche environnementale en interne ;

- cette démarche poursuit un double objectif : se conformer à la législation en déployant des dispositifs orientés « site » (énergie, déchets) et « produits » (écolabels), créer une culture environnementale favorisant l'implication des salariés (groupe de travail « environnement ») et l'apprentissage organisationnel (sensibilisation, formation) ;

- contrairement aux salariés des magasins CMBB et IBL, ceux du magasin LMM sont

4. Forest Stewardship Council : label créé en 1993.

5. Pan European Forest Certification : label créé en 1998.

associés à la démarche au titre de coauteurs. Ils sont incités à générer un *feed-back* positif source de changement et d'implication (Fillol, 2004).

Le troisième niveau, qualifié d'avancé, concerne les magasins Auchan Marsac (AM) et Auchan Biganos (AB). Il est nommé ainsi pour deux raisons :

- AM et AB partagent avec le magasin LMM les mêmes caractéristiques en matière de finalité et de pilotage. L'enseigne les encourage à faire preuve d'initiative et capitalise au niveau national les pratiques locales jugées efficaces ;
- contrairement aux trois autres magasins, AM et AB ont engagé une dynamique environnementale fortement tournée vers l'extérieur. La création de nouveaux savoirs en interne fait appel à des partenaires externes (entreprises, collectivités locales, cabinets de conseil, établissements d'enseignement secondaire et supérieur) pour des prestations de formation, de conseil et d'accompagnement stratégique : élaboration du rapport de développement durable « magasin » pour AM et AB, échange de bonnes pratiques dans le cadre d'un cluster d'entreprises locales pour AM.

CONCLUSION

Dans un premier temps, cet article propose un cadre d'analyse d'une démarche environnementale, fondé sur trois critères : 1) l'opportunité ou non de déployer la démarche, 2) la nature du contexte concurrentiel et du positionnement des entreprises et 3) l'évaluation des processus d'innovation et d'appropriation de la démarche. Dans un second temps, ce cadre d'analyse est appliqué à la grande distribution française. L'étude de ce secteur met en

évidence : 1) une forte exposition à trois catégories d'enjeux environnementaux (site, produit et client) ; 2) un contexte concurrentiel marqué par l'affrontement et se traduisant par un positionnement écoconforme dominant ; 3) une innovation stratégique marginale à l'échelle du secteur et trois niveaux d'appropriation environnementale (restreint, mixte et avancé). Ceux-ci sont définis selon deux processus (contraint/exploratoire) et trois critères (pilotage, dynamique et dispositifs mobilisés). En l'état, l'article présente des limites qui sont autant de voies de recherche. Tout d'abord, les résultats de cette étude sont à actualiser suivant l'évolution de la législation environnementale et du contexte concurrentiel du secteur. Par ailleurs, seule la grande distribution en France a été étudiée : de futures recherches peuvent être conduites en appliquant notre cadre d'analyse à la grande distribution au niveau international et/ou à un autre secteur. De même une étude plus approfondie du secteur peut être menée pour valider et enrichir les observations concernant l'innovation stratégique dans la grande distribution.

Enfin, il apparaît opportun de mener une réflexion sur l'enrichissement et la hiérarchisation des critères du cadre d'analyse proposé. Parmi ces critères, il nous semble essentiel d'approfondir le processus d'appropriation des démarches environnementales par les acteurs de la grande distribution. Inscrits dans une double perspective théorique (ressources et compétences mais aussi apprentissage organisationnel) ces approfondissements auront pour objectif de montrer que le processus d'appropriation est essentiel dans l'implémentation et l'évaluation d'une démarche environnementale.

BIBLIOGRAPHIE

- ADEME (2008). « Le secteur de la distribution en France. Des impacts environnementaux multiples et des marges de progrès bien spécifiques », *Stratégie et Études*, n° 12.
- Asselineau A. et Piré-Lechalard P. (2009). « Le développement durable : une voie de rupture stratégique ? », *Revue Management et Avenir*, n° 26, juillet, p. 280-299.
- Barbat G. (2010). « Quelques réflexions autour du lien Compétences – Développement Durable et de son impact sur le management de l'entreprise », *Revue Projectique*, n° 3, p. 111-120.
- Barbat G. et Bressolles G. (avril 2011). *La grande distribution en Aquitaine : panorama 2009 – 2010 et éco-distribution en actions*, BEM / Délégation régionale de l'ADEME.
- Baret P. (juin 2007). « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? », *AIMS XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
- Berry J.-B. (2006). « Innovation et marchés de la grande distribution », *Le commerce en France*, Insee, Paris, p. 17-26.
- Boiral O. (2005). « Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'écocoefficiency », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 158, p. 163-186.
- Brandenburger A., Nalebuff B.J. (1995). "The right game: use game theory to shape strategy", *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 57-71.
- Carroll A. (1979). "Three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- Dagnino G.B. (2007). « La dynamique des stratégies de coopétition », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 176, p. 87-98.
- De Vaujany F-X. (sous la coord.) (2005). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Éditions EMS, Paris.
- De Woot P. (2004). *Responsabilité sociale de l'entreprise : faut-il enchaîner Prométhée ?*, Economica, Paris.
- Fillol C. (2004). « Apprentissage et systémique. Une perspective intégrée », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 149, p. 33-49.
- Grandval S. et Soparnot R. (2005). « Le développement durable comme stratégie de rupture : une approche par la chaîne de valeur intersectorielle », *Revue Management et avenir*, n° 5, juillet, p. 7-26.
- Grimand A. et Vandangeon-Derumez I. (2010). « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines », *XXI^e congrès AGRH*, Saint Malo, 17-19 novembre.
- Hlady Rispal M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Éditions De Boeck Université, 2002.
- Hamel G. (2008). *La fin du management : règles de demain*, Vuibert, Paris.
- Koenig G. (1996). *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.

- Lado A., Boyd N.G., Hanlon S.C. (1997). "Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 110-141.
- Lai K.H., Cheng T.C.E. et Tang A.K.Y. (2010). "Green retailing: factors for success", *California Management Review*, vol. 52, n° 2, p. 6-31.
- Martinet A.-C. et Reynaud E. (2004). « Entreprise durable, finance et stratégie », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 152, p. 121-136.
- Mathieu A. et Soparnot R. (2009). « Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise », *Revue Management et Avenir*, n° 23, avril, p. 199-218.
- Pitte J.-R. (sous la dir. de) (2007). *Vers des modes de production et de consommation durables*, Groupe IV, Grenelle Environnement, ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables, Paris.
- Porter M.E. et Van der Linde C. (1995). "Green and competitive: ending the stalemate", *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 5, p. 120-134.
- Reverdy T. (2005). « Management environnemental et dynamique d'apprentissage », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 158, p. 187-205.
- Roy P. et Yami S. (2006). « Stratégie de rupture dans un oligopole : le cas des salles de cinéma », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 167, p. 157-181.