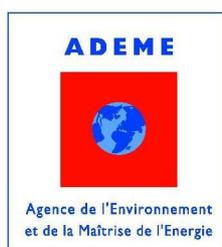


CHOIX INDIVIDUEL ET CONSTRUCTION SOCIALE :

INFLUENCE DES SENSIBILISATIONS DELIVREES SUR LES THEMES DE
L'ENVIRONNEMENT, DES ENERGIES ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE
DANS LES ENTREPRISES DE LA GRANDE DISTRIBUTION
SUR LES COMPORTEMENTS PRIVES DE LEURS SALARIES



Rapport final, 23 décembre 2006



Résumé de l'étude

L'étude porte sur l'influence des sensibilisations faites dans les entreprises de la Grande Distribution, sur le thème des énergies et de l'environnement ainsi que sur les comportements privés. Sensibilisés par les campagnes internes sur les questions environnementales, les salariés les mettent directement en pratique sur le lieu de travail (réduction des sacs de caisse, gestion des éclairages et de l'eau, (ré)utilisation du papier dans les bureaux, transports des marchandises...). Nous nous demandons si, et à quels niveaux, les salariés prolongent ces mesures au sein de leurs espaces et temporalités hors-travail, dans leurs modes de vie et de déplacements. Ou à l'inverse si les formes de sensibilisation sur les thématiques environnementales et énergétiques résultent plus d'une implication forte dans ce domaine au sein de la sphère privée. Plus globalement, nous nous interrogeons sur l'existence d'une éventuelle perméabilité entre sphère professionnelle et sphère domestique.

Sur le plan méthodologique, nous avons opté pour une démarche qualitative. Les recueils de données se sont faits par le biais d'entretiens semi-directifs réalisés, pour la phase exploratoire et de cadrage, auprès de responsables Développement Durable au niveau du Siège du Groupe Carrefour, et pour le « cœur » de l'étude, auprès d'une trentaine de salariés exerçant dans deux hypermarchés Carrefour, celui de Saint-Pierre-des-Corps (37) et celui d'Orléans (45).

Sommaire

1 - Introduction – problématique	P. 4
1 1 - Des préoccupations environnementales montantes...	P. 4
1 2 - Lien entre les attendus de l'étude et les objectifs de l'Ademe	P. 6
1 3 - Un contexte et des enjeux économiques, sociaux et politiques à prendre en compte	P. 6
2 - Retour sur la méthodologie	P. 9
2 1 - Phasage de l'étude	P. 9
2 2 - Lancement et étapes de l'étude	P. 11
3 - Un groupe engagé, des salariés peu mobilisés : Conditions d'appropriation d'une politique développement durable	P. 14
3 1 - Politique Développement Durable du Groupe Carrefour	P. 14
- Une action sur les énergies	
- Une action sur le recyclage	
- Une action de communication ancrée sur un territoire	
3 2 - Evaluation de la connaissance des mesures et des actions existantes	P. 18
- Des interviewés qui se disent sensibilisés et acteurs dans leur vie privée	
- Recyclage et gaspillage au centre de la définition du Développement Durable	
- Une compréhension des actions plus facile au niveau local que global	
- Engagement collectif – absence de sensibilité collective	
4 - Compréhension des freins à l'adhésion à une politique Développement Durable	P. 28
4 1 - Un frein idéologique	P. 29
- Les motivations du Groupe Carrefour perçues par les salariés...	
- Des injonctions contradictoires	
4 2 - Un frein communicationnel	P. 38
- Des supports d'information et de sensibilisation peu adaptés aux publics visés	
- Un manque d'information sur les résultats des actions menées qui entretient un climat d'interrogation	
4 3 – Un frein culturel et organisationnel	P. 46
- Une organisation spatialisée et cloisonnée	
- Culture du résultat et hiérarchie des priorités	
Conclusion	P. 52

Introduction problématique

1 1 - Des préoccupations environnementales montantes...

Le contexte dans lequel est réalisée l'étude est celui d'une importance croissante accordée aux problématiques environnementales. La maîtrise des énergies, le recours à des solutions alternatives, et de manière plus globale la sensibilisation des citoyens sur ces problématiques occupent une place prépondérante dans les réflexions et actions, quelle que soit leur dimension, politique, économique, sociale ou encore technique.

Pour la première fois en 1980 apparaît le terme de « **développement soutenable** »¹, terme qui sera repris par G. H. Brundtland² dans un rapport intitulé *Notre Avenir à tous*. D'abord peu abordé, ce concept s'impose progressivement et révèle l'importance d'agir face à la démesure des comportements, de les faire évoluer pour maintenir un développement modéré et un équilibre de la planète. En quelques décennies, essentiellement dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle, les niveaux de vie ont augmenté, les modes de production considérablement changé à l'échelle planétaire. Ces changements induisent des dérapages (désastres écologiques, pollutions de l'air et de l'eau, extinction de certaines espèces animales et végétales, disparition de la couche d'ozone, déforestation ou encore accidents industriels et nucléaires), exacerbent le sentiment de gaspillage. L'enjeu majeur consiste alors à trouver les moyens de concilier la croissance économique et la sauvegarde de l'humanité ainsi que l'équilibre naturel de la planète, à recourir à des solutions de transformation des modes d'exploitation des ressources afin de transmettre un avenir aux générations futures sans hypothéquer l'avenir de la planète et les possibilités de survie.

¹ Le concept de développement durable est apparu en 1971 lorsque l'association Club de Rome publie un ouvrage intitulé « *Halte à la croissance* ». Cet ouvrage dénonce la surexploitation des ressources naturelles répondant à des demandes économiques et démographiques. Cette association créée en 1968 prône l'idée de « croissance zéro » en stoppant net l'essor économique perçu comme incompatible avec le respect de la nature et de l'environnement. La conférence sur l'environnement humain qui se tient à Stockholm en 1972 s'ouvre sur un climat d'impossibilité de concilier les deux modèles. Prudemment est créé un P.N.U.D. (Programme des Nations Unies pour le Développement). Progressivement les alertes données par l'impact du trou dans la couche d'ozone, l'effet de serre, mais aussi les catastrophes industrielles et nucléaires font qu'il se produit une prise de conscience collective tant au niveau du public que des pouvoirs publics amenant à l'apparition en 1980 du développement soutenable.

² Premier ministre norvégien et présidente de la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement.

A partir des années 1980, l'idée de **développement durable** va prendre de l'importance et acquérir une légitimité politique et une visibilité sur la scène scientifique. Symbolisée en 1987 par le Protocole de Montréal lors de la Commission Mondiale pour l'Environnement et le développement, cette légitimité passe par la préservation de la couche d'ozone, la lutte contre l'émergence de problèmes globaux d'environnement (pluies acides, changement climatique) et la limitation des accidents technologiques. Ces événements vont modifier les représentations que l'opinion publique exprime à l'égard de l'environnement qui devient un sujet d'inquiétude, voire d'angoisse. La sensibilisation de l'opinion publique, comme celle des acteurs-décideurs, dépend de la manière et du degré d'implication sur ces thèmes, de la marge de manœuvre et de liberté d'action que les uns et des autres sont susceptibles de mobiliser. Parallèlement à ces possibilités de recourir à des initiatives individuelles, les agents sociaux sont sollicités par le biais de messages (presses, ouvrages, sensibilisations...) qui peuvent orienter leurs pratiques, tout du moins faire émerger de nouvelles façons de vivre, de consommer et de se déplacer. L'objectif étant de favoriser une prise en compte réelle des conséquences des comportements sur l'environnement suivant des règles comme ce qui suit « *agissez de sorte que les effets de votre action soient compatibles avec la permanence de la vie humaine véritable* » ou simplement « *ne compromettez pas les conditions pour une suite indéfinie de l'humanité sur Terre.* »³.

L'étude menée en collaboration avec le Groupe Carrefour et l'Ademe s'inscrit dans ce contexte de réflexions sur les comportements environnementaux et sur les conditions de leur évolution dans le sens d'une amélioration. Le secteur de la Grande Distribution a été retenu pour diverses raisons, la 1^{ère} pour son investissement et sa communication sur le thème du Développement Durable, la 2^{ème} pour sa capacité à agir auprès de dizaines de milliers de salariés mais aussi de plusieurs millions de consommateurs, la 3^{ème} pour la place de la consommation dans l'ensemble des activités des individus. Réunies, ces raisons font de la Grande Distribution, un secteur pertinent à observer et à étudier. En effet, les salariés des hypermarchés sont sensibilisés par le biais d'informations délivrées en interne sur les questions d'énergie et d'environnement, sont incités à faire évoluer leurs pratiques et organisations professionnelles (réduction des sacs de caisse, gestion des éclairages et de l'eau, campagnes sur l'utilisation du papier dans les bureaux, transports des marchandises...). En termes d'hypothèse, nous nous demandions dans quelle mesure et à quels niveaux, les incitations faites sur le lieu de travail trouvaient un prolongement au sein des espaces et temporalités hors-travail, dans les modes de vie et de déplacements privés. **L'hypothèse d'une perméabilité ou, à l'inverse, d'une étanchéité entre les deux sphères a nourri le questionnement.**

³ JONAS H., *Le Principe responsabilité, une éthique pour l'âge technologique*, Paris, Aubier, 1993.

1 2 - Lien entre les attendus de l'étude et les objectifs de l'Ademe

Les acteurs économiques et les décideurs politiques, à des niveaux d'intervention et de responsabilité distincts, doivent proposer des solutions alternatives, contribuer à une prise de conscience et inciter à des comportements plus citoyens. La satisfaction d'un tel objectif passe par la mise en œuvre de mesures de réduction des nuisances des transports et leurs effets sur la santé, par l'amélioration de l'efficacité énergétique, par la réduction des émissions de gaz à effet de serre, par le développement de modes de transports présentant des bilans énergétiques et environnementaux satisfaisants, enfin par la facilitation des mobilités alternatives. Notre étude, comme d'autres précédemment, vise à apporter aux décideurs et aux acteurs économiques des éléments concrets de perception et d'appropriation de mesures pour réduire les consommations d'énergie et inciter à des comportements plus respectueux de l'environnement. En cela, elle s'inscrit parfaitement dans les axes de travail de l'Ademe puisqu'il s'agit de réfléchir aux mesures et initiatives à prendre et surtout aux conditions de leur pérennisation. De plus, il s'agit d'impliquer les populations en les rendant actrices des mesures et projets. En rencontrant des salariés d'une enseigne de la Grande Distribution, nous pouvons les interroger sur les actions qui existent sur leur lieu de travail et sur l'influence qu'elles ont dans leur vie privée.

1 3 - Un contexte et des enjeux économiques, sociaux et politiques à prendre en compte

Les réflexions en cours portent sur les actions à mener pour que la lutte contre les différentes formes de gaspillage énergétique devienne un objectif compréhensible et partagé par le plus grand nombre. Pour qu'il y ait acceptation et implication, il est nécessaire qu'il y ait compréhension. Elle seule donne sens à l'action. Notre réflexion porte sur les liens entre d'un côté, la reconnaissance de l'existence d'un problème, l'appréhension de la responsabilité de chacun, la nécessité d'apporter des solutions et de l'autre, l'implication individuelle et collective. L'analyse de ces liens est fondamentale. Ces liens constituent la réponse à la question de l'acceptabilité des mesures. Pour que des mesures soient favorablement accueillies, les populations doivent pouvoir répondre à la question « Pourquoi agir autrement ? Qu'ai-je à gagner ? ». Les arguments pour inciter à modifier les comportements apparaissent abstraits, éloignés des réalités quotidiennes. Ils rendent

difficiles les projections à long terme. De leur côté, les campagnes de sensibilisation se heurtent à des constats, relayés médiatiquement, sur les pays, secteurs ou entreprises qui consomment, polluent ou encore refusent de signer les accords internationaux.

Deux conditions essentielles à l'acceptabilité ressortent des études menées sur ce thème. Les populations doivent disposer de l'information, particulièrement celles concernées par les mesures prises, et pouvoir s'associer aux décisions retenues. Pourtant, les décisions prises nient souvent les individus, alors que ces derniers observent une modification de leurs modes de vie et de déplacement, source de contrainte supplémentaire⁴. La finalité des mesures étant d'amener les agents sociaux (usagers, consommateurs) à intégrer les changements, à modifier leurs comportements et leurs représentations dans les domaines énergétiques et environnementaux, il convient d'élargir le « cercle des scientifiques et experts » aux populations (au sens le plus large qui soit) et de réfléchir aux conditions de leur implication.

Cet aspect est d'autant plus important que les mesures de régulation visent à une amélioration des conditions de vie de tous. Mais le bénéfice que, collectivement et individuellement, les agents sociaux pourraient retirer de cette amélioration se révèle parfois en deçà des objectifs attendus. Les explications sont perçues comme insuffisantes. Les catégories d'acteurs et leur intérêt à s'engager sur les questions environnementales ne sont pas suffisamment pris en compte. Les caractéristiques des publics sont mal ciblées. En plus du manque de lisibilité des mesures prises, les populations regrettent l'absence de bilans, d'évaluations des actions lancées, que ce soit en lien avec les activités de travail, ou de consommation. Enfin, les bouleversements trop importants ou trop brutaux entrevus sur les modes de vie rendent caduques certains projets pourtant intéressants. *« Il semble impossible de parler d'acceptabilité dans un contexte où l'agent ne pourrait que sélectionner des moyens sans participer aux choix des finalités. (...) La possibilité d'être impliqué directement constitue un facteur d'acceptabilité. »*⁵. La recherche menée par D. Bech et A. Contrepas sur les processus d'adhésion fait largement écho à notre réflexion. Portant sur le report modal, le recours au co-voiturage ou à la bicyclette plutôt qu'à la voiture, elle s'intéresse à des usagers qui, après une période de recours aux transports alternatifs, ont repris leur voiture. Usagers qui mettent alors en avant un ensemble de contraintes légitimes, tout du moins de leur point de vue, pour justifier leur recours à l'automobile.^{6 7}

⁴ Lianos M., « Point de vue sur l'acceptabilité sociale du discours du risque », In Les Cahiers de la sécurité intérieure, 38, 4^{ème} trimestre 1999, pp. 55-73.

⁵ Hériard Dubreuil G., « L'acceptabilité du risque : entre choix individuel et construction sociale », In Les Annales des Mines Octobre 1997, pp. 67-75.

⁶ Bech D. & Contrepas A., Report modal, passer à l'acte ou pas ? Les blocages au processus d'adhésion, mémoire de recherche (sous la direction de F. Beaucire), avril 2005. Cette étude a été réalisée en partenariat avec l'Ademe.

Se pose alors la question du moment et des conditions de réussite des mesures de régulation. A l'inverse, les raisons de leur échec. Observe-t-on des consensus entre acteurs décideurs et population, entre volonté d'explication d'un côté et recherche d'implication de l'autre ? Plus lors de certaines étapes que d'autres ? A quels moments, dans quelles conditions, y a-t-il unanimité, tout du moins large adhésion, sur l'existence d'un problème, sur la nécessité d'une responsabilité partagée, autant sur l'origine du problème que sur les solutions que chacun peut apporter ? A quels moments, l'unanimité et l'acceptabilité deviennent-elles effectives et à quels moments, cessent-elles de l'être ?

Concluons ce cadrage problématique en ré-insistant sur l'intérêt du terrain et de l'approche retenus. **Les recherches sur le thème de l'environnement, en particulier celles qui se centrent sur l'évaluation des mesures publiques, sur l'accueil et la perception de la part des populations, analysent souvent la faible mobilisation, le désintérêt des populations en termes d'irrationalité, d'irresponsabilité voire d'égoïsme.** Cette analyse nous paraît trop globalisante et ne prend pas en compte les sensibilités individuelles. Une réflexion est nécessaire sur les méthodes de sensibilisation des publics, privés et professionnels. Communiquer sur les problèmes et les mesures à prendre s'impose mais en incluant dans leur diversité les temporalités, les espaces et les catégories d'acteurs, en les analysant dans leur interdépendance. Cette approche est celle de L. Virloire qui analyse l'influence de la sphère professionnelle sur la sphère privée dans le domaine des formations et sensibilisations à l'environnement⁸. A partir de plusieurs enquêtes, dont une menée auprès d'employés d'entreprises ayant reçu des formations internes sur le thème de l'environnement, elle note que 47,4 % des interviewés jugent que les formations environnement, sécurité ou santé ont eu une influence sur leur comportement privé, 70 % pour certains thèmes comme le tri des déchets⁹. Nous concernant, il s'agit d'étudier l'influence des informations sur le thème des énergies et de l'environnement délivrées aux salariés de la Grande Distribution sur les comportements au sein de la sphère hors-travail. L'interdépendance entre sphère professionnelle et sphère privée est déterminante. Elle donne accès à l'ensemble des temporalités et des acteurs (conjoint, enfants, environnement amical et social...) qui peuvent jouer un rôle dans la sensibilisation. Enfin l'étude met en évidence un ensemble de modes organisationnels qui ne facilite pas, voire freine les initiatives et les actions individuelles.

⁷ Nous avons également réalisé une recherche sur ce thème. Interrogées sur une existence sans voiture, tout du moins avec une place moins centrale, les familles affirmaient que dans l'absolu elles pourraient vivre sans. Mais lorsque nous passions en revue les différents motifs de déplacements, elles mettaient en avant de multiples raisons pour justifier leur usage important. Beauvais J.-M. & Fouquet J.-P., 2001, Les familles sans voiture in *Avec ou sans voiture*, Prédit 1996-2000, collection Transports, Recherche et innovation, La Documentation Française (revue à comité de lecture), Paris, 97 p.

⁸ Virloire L., *Les formations et sensibilisations en entreprises : solutions d'avenir pour la promotion des comportements privés respectueux de l'environnement*, thèse professionnelle, Institut Supérieur d'Ingénierie et de Gestion de l'Environnement.

⁹ L. Virloire (Op. Cit.) montre que l'influence des formations est particulièrement forte quand l'individu est une femme de + 40 ans, qu'elle vit en ville ou qu'elle réside en appartement.

Retour sur la méthodologie

2 1 - Phasage de l'étude

Cette étude s'est déroulée sur l'année 2006. Le phasage s'est organisé de la manière suivante :

- La 1^{ère} phase a consisté à délimiter le champ d'investigation de l'étude et à repérer les travaux sur le sujet, en lien avec le thème du développement durable dans les entreprises ou de manière plus générale les univers professionnels, si possible appliqués au secteur de la Grande Distribution. Les ouvrages qui traitent de cette question prennent peu pour « terrain » la Grande Distribution, et quand c'est le cas, ce n'est jamais à partir d'une approche sociologique. Ce cadrage a toutefois été utile puisqu'il nous a permis de cerner la problématique de notre étude et d'élaborer plusieurs hypothèses de travail pertinentes.

Au cours de cette 1^{ère} phase, plusieurs rencontres ont eu lieu auprès de responsables du Groupe Carrefour, en charge des questions d'énergie et d'environnement, et qui ont été associés à la rédaction des rapports annuels sur le développement durable. Ces personnes ressources nous ont informés de la manière dont ces questions étaient abordées en interne, des étapes et du déroulement des campagnes d'information du personnel, des conditions dans lesquelles les mesures étaient prises, mais aussi de leur accueil du point de vue des salariés.

- La 2^{ème} phase a consisté à recueillir les données par le biais d'entretiens qualitatifs et d'observations. Nous avons opté pour l'entretien semi-directif, en situation de face-à-face, puisqu'il permet à l'intervieweur d'aborder librement les thèmes posés dans la problématique, et à l'interviewé d'aménager son discours, de laisser puis de revenir sur un point évoqué, sans qu'il se sente « en demeure » de répondre à des questions fermées.

Au total, **30 entretiens** ont été effectués, équitablement répartis au sein de deux hypermarchés Carrefour de la Région Centre. **L'hypermarché d'Orléans** est situé en hyper centre-ville, dans une galerie commerçante très passante, au-dessus de la gare d'Orléans et du centre nerveux des transports collectifs urbains (tramway, bus). Cet hypermarché, d'une

superficie de 6500 m² fonctionne sous l'enseigne Carrefour depuis 1988. Il emploie 280 salariés. **L'hypermarché de St-Pierre-des-Corps** est situé en périphérie de Tours, au sein d'une importante zone commerciale dans laquelle sont implantées de nombreuses enseignes telles que H&M, Toys'r'us, Célio, Planete Saturn, Go Sport, Quick...). D'une superficie de 10 500 m², il fonctionne sous l'enseigne Carrefour depuis 1992. Il emploie 380 salariés. En prenant un hypermarché d'hyper centre et un autre plus périphérique, nous souhaitons accéder à plus grande diversité et surtout éviter que les résultats de l'étude, obtenus à partir d'un seul terrain, ne soient biaisés par un contexte local (politique, géographique, social) trop spécifique.

➤ **Une hypothèse centrale : la relation sphère professionnelle/sphère privée**

Les entretiens auprès des salariés ont permis de tester l'hypothèse d'une relation entre sphère privée et sphère professionnelle en matière de perceptions et de pratiques énergétiques et environnementales. Ils ont également permis de comprendre si, et comment, les pratiques professionnelles, induites par les actions et orientations internes, se répercutaient sur les espaces et temporalités hors-travail, sur les modes de vie et de déplacements des salariés. A l'inverse, les entretiens ont permis de voir si les actions et sensibilisations privées influençaient les comportements adoptés sur le lieu de travail.

Ainsi, pour chaque hypermarché, 15 entretiens ont été effectués. Ils se répartissent de la manière suivante :

- 1/3 de cadres, soit 5 interviewés

- Directeur du magasin,
- Responsable technique,
- Responsable de caisse,
- Responsable Gestion,
- Ambassadeur Développement Durable (responsable Sécurité).

- 2/3 de salariés, soit 10 interviewés

pour moitié en relation avec la clientèle

- Hôtesse de caisse,
- Personnes en rayons spécialisés, traiteur,
- Hôtesse d'accueil, réception, standard.

pour moitié pas en relation directe avec la clientèle

- Personnes exerçant dans les bureaux (comptabilité, gestion administrative),
- Personnes exerçant dans les services techniques et maintenance,
- Personnes exerçant dans le service « déchets » (cariste).

- La 3^{ème} phase a consisté à analyser l'ensemble des matériaux recueillis et à rédiger le rapport final. En accord avec les responsables de l'ADEME, le document remis comporte une cinquantaine de pages comprenant un retour sur le phasage méthodologique, les résultats d'analyse et de nombreux verbatims.

2 2 - Lancement et étapes de l'étude

Nous reviendrons ici rapidement sur le déroulement de la recherche, d'abord sur la longue et difficile mise en route de l'étude, ensuite sur les conditions de recueil de données au sein des deux hypermarchés retenus.

- Le lancement de l'étude s'est avéré difficile... Une réunion de lancement de l'étude, à laquelle participaient toutes les personnes impliquées (Ademe, Carrefour, Université François Rabelais de Tours) s'est tenue le 27/01/06. Au cours de cette réunion, les objectifs et options méthodologiques avaient été arrêtés, notamment les deux terrains (hypermarchés de Bègles et de St-Pierre-des-Corps), ainsi qu'un calendrier prévisionnel des étapes de travail. Au cours d'une 2^{ème} réunion (14/03/06), et après que soit intervenu un changement d'interlocuteur Développement Durable Carrefour, il nous a été fait part des difficultés à aborder avec les salariés des questions portant sur la sphère privée¹⁰. Il nous a fallu préciser notre problématique, à savoir repérer les canaux et supports d'information, en matière de développement durable, de gestion des énergies, d'environnement, auxquels recourent les responsables du groupe Carrefour et mesurer leur accueil par les salariés, enfin rassurer sur la non ingérence dans la vie privée. Plusieurs réunions (06/04/06, 15/06/06, 17/07/06) ont été nécessaires avec les responsables du Groupe Carrefour pour parvenir à finaliser les lieux de recueil (finalement Saint-Pierre-des-Corps et Orléans) et les profils des interviewés, pour stabiliser le guide d'entretiens. Au final, convaincre que cette étude sociologique constituait un vrai bénéfice pour Carrefour, puisqu'il s'agissait d'interroger et de montrer le comportement éco-citoyen de ses salariés.

- La dernière réunion ayant eu lieu en juillet, les accords et confirmations des directeurs des hypermarchés obtenus début septembre, les recueils de données ont été réalisés au cours du mois de septembre. Les ambassadeurs Développement Durable de chaque hypermarché se sont chargés de nous guider, d'organiser nos journées de recueil et de caler les rendez-vous. Si l'on excepte le fait que la durée des entretiens, initialement

¹⁰ Des expériences difficiles vécues en interne, lors de recrutement de salariés avaient, semble-t-il, laissé des traces parmi les cadres Carrefour et il devenait extrêmement compliqué de faire référence à la sphère privée des salariés.

prévue de 45 minutes, a été ramenée à 20-30 minutes maxi¹¹, les recueils de données se sont parfaitement bien déroulés. L'accueil dans les hypermarchés a été extrêmement courtois. Une salle fermée (pour assurer la discrétion) a, à chaque fois, été mise à notre disposition.

Les interviewés se sont montrés intéressés par l'étude et désireux de s'exprimer sur le sujet du développement durable. Certains salariés, rencontrés au hasard de nos déplacements dans les magasins, salariés qui ne faisaient pas partie des interviewés, ont dit regretter de ne pouvoir s'exprimer eux aussi...

Avant que ne débute l'entretien, nous avons demandé aux personnes interrogées si elles avaient été informées de l'objet de l'étude, également si elles étaient volontaires. Peu d'informations leur avaient été communiquées. Les interviewés savaient juste qu'un sociologue était dans l'hypermarché et qu'il s'entretenait avec des salariés. Mais ils ignoraient tout ou presque de l'objet de l'étude. Certains se sont ainsi présentés devant nous pensant participer à un audit, à une formation sur la vente, à un bilan sur la « vie du magasin ». Certains redoutaient même une évaluation personnelle voire des remontrances en lien avec leur comportement et/ou travail. Quant à savoir s'ils étaient ou non volontaires, il nous est difficile de répondre. La majorité nous a semblé avoir été informée tardivement d'une participation à un entretien. Sachant que la sollicitation émanait d'un cadre du magasin, elle semblait peut-être délicate à refuser. L'univers de la Grande Distribution exacerbe par moments les suspicions et les craintes de sanctions et de représailles. Dans un autre contexte, certains auraient peut-être décliné, ce qu'ils n'ont pas osé faire ici. Pour autant, une fois rassurés sur l'objet de l'entretien, rassurés également sur la confidentialité des informations livrées, tous se sont montrés disponibles. Les entretiens, après demande d'autorisation, ont tous pu être enregistrés. Les questions sur la sphère privée n'ont absolument pas embarrassé les interviewés. Bien au contraire, ils ont souvent puisé dans leur vie quotidienne pour livrer des exemples concrets.

➡ Les interviewés se sont montrés disponibles et intéressés malgré une tension perceptible : crainte d'une évaluation individuelle ou d'un bilan professionnel.

¹¹ Les entretiens ayant lieu sur le temps de travail voire de pause des salariés, il nous a été demandé de réduire la durée des entretiens à 20 minutes, ceci pour ne pas nuire à l'organisation des équipes de travail.

L'équilibre homme-femme est respecté puisque 14 femmes ont été interviewées pour 16 hommes. Les hommes sont toutefois légèrement plus nombreux sur les fonctions de cadres. On note une surreprésentation féminine sur les emplois en relation directe avec la clientèle ainsi que sur les emplois moins qualifiés.

En parallèle des entretiens, nous avons pu effectuer des observations in situ. Nos temps de pause, ou parfois d'attente entre deux entretiens, nous ont permis de nous déplacer dans l'hypermarché, aussi bien dans la partie « clientèle » que dans les parties réservées aux personnels (bureaux, entrepôts, cours, quais...). Ces observations se sont avérées très fructueuses puisqu'elles ont permis de confronter les discours aux réalités organisationnelles, aux interactions entre salariés et avec la clientèle.

Un groupe engagé, des salariés peu mobilisés : Conditions d'appropriation d'une politique développement durable par les salariés

3 1 - Politique Développement Durable du Groupe Carrefour

Le Groupe Carrefour s'est engagé depuis plusieurs années maintenant dans une « démarche associant qualité et développement durable »¹², démarche qu'il entend initier à tous les niveaux du Groupe, dans les différents pays, magasins et enseignes. Outre qu'il s'inscrit dans une démarche interne d'incitation à des comportements professionnels et à une consommation plus respectueuse de l'environnement, aussi bien humain que physique, ce rapport annuel, qui recense les actions déjà conduites, celles envisagées dans le futur, tente de suivre les recommandations du Pacte Mondial relatives à la « Communication sur le progrès », les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI) ainsi que les principes directeurs de l'OCDE. Il vise également à répondre aux exigences de l'article 116 de la loi française sur les Nouvelles Régulations Economiques.

➔ En interne, l'objectif annoncé par le Groupe Carrefour est de parvenir à responsabiliser chacun des 450.000 collaborateurs sur les thèmes énergétiques et environnementaux, de mettre en œuvre une politique d'incitation et d'implication sur des actions « Développement Durable ». Faire de chacun un acteur à part entière de la politique du Groupe constitue un enjeu majeur dans un secteur, celui de la Grande Distribution, où la responsabilité sur les questions environnementales (entendue ici au sens large, c'est-à-dire en lien avec une consommation raisonnée) est souvent évoquée.

¹² Carrefour, 2005, Rapport Développement Durable.

Concrètement la politique Développement Durable s'organise autour de 4 « grands métiers » :

- fonctionnement des magasins ;
- acheminement et transport ;
- relations avec les fournisseurs ;
- gestion des produits.

L'objectif, à travers ces métiers, consiste à repérer les actions incontournables à engager et les leviers qui existent.

Il s'agit d'abord de trouver les conditions d'une optimisation maximale des consommations, aussi bien celle de l'eau, de l'énergie, des sacs et déchets consommés par les magasins. Des accords, accord-cadre, existent sur ces points avec l'Ademe qui accompagne Carrefour dans son programme de maîtrise énergétique. Depuis 2000-2001, des systèmes d'information qui permettent de suivre, en temps réel et de manière plus fine, les performances environnementales, sont mis en place au niveau de chaque magasin.

Une action sur les énergies

Des sous-compteurs d'électricité ont été installés pour ventiler les consommations entre les meubles froids, l'éclairage, le chauffage, la climatisation, les systèmes de cuisson ou encore pour s'adapter aux différents horaires de travail¹³. De même, les magasins procèdent au remplacement progressif des meubles froids « ouverts » par des meubles froids « fermés ».¹⁴ Pour le mobilier qui n'est pas encore remplacé, des rideaux et des couvertures de nuit sont disposés sur les meubles présentoirs. Les gondoles sont équipées de détendeurs électroniques, de ventilateurs performants et de commandes de compresseurs. Enfin, le Groupe Carrefour, et de manière plus générale la Grande Distribution, réfléchit voire opte pour des modes et équipements transport moins énergivores. En amont de la partie consommation, des actions sont menées au niveau de l'acheminement des marchandises. Plusieurs distributeurs recourent de façon croissante au transport fluvial, plus économe en énergie que le transport routier, notamment pour des trafics conteneurisés dits « grand import »¹⁵.

¹³ Avant la mise en place de ces sous-compteurs, les différentes parties du magasin étaient éclairées et chauffées dès l'arrivée des 1^{ers} salariés (4 heures du matin) alors que dans certaines d'entre-elles, les salariés n'arrivaient qu'à 8 ou 9 heures.

¹⁴ Lorsque l'on sait que les meubles froids représentent 30 % de la consommation d'énergie d'un hypermarché, on comprend que les actions dans ce domaine du réfrigéré doivent se poursuivre voire s'intensifier.

¹⁵ Par exemple, des textiles en provenance d'Inde ou de Chine, ou encore des eaux minérales venant des Vosges ou du Jura.

Une action sur le recyclage

Mieux gérer les énergies, c'est aussi apprendre à mieux les consommer, à inscrire sa consommation dans une **politique active de recyclage**. Depuis plusieurs années, la Grande Distribution mène des actions dans ce sens. *Impliquant les clients* d'abord, avec entre autres mesures, l'allègement des emballages (éco-emballages), le remplacement des sacs de caisse à usage unique par des sacs réutilisables¹⁶ (d'où diminution des émissions de gaz à effet de serre), l'installation de bacs de récupération des piles, de batteries, de composants informatiques. Impliquant les salariés ensuite, avec entre autres mesures, l'incitation au recyclage du papier (recto-verso), au tri des cartons, à l'arrêt des ordinateurs (et imprimantes) et des radiateurs d'appoint les soirs et week-end, la mise à disposition de récupérateurs de canettes, de cartouches d'encre, la mise en place d'une politique active d'information et de communication sur le thème des énergies et du développement durable. Au sein du Groupe Carrefour, le recyclage (papier, carton, cartouches d'encre, piles, batteries, électroménager repris (écotaxe), la distribution de sacs de caisses (sacs plastiques) fait ainsi l'objet d'audits internes, de suivis avec des objectifs à atteindre. Ce suivi « management environnemental » repose sur une logique comparative (entre magasins) et un suivi informatique (bases de données et logiciels Carrefour).

Une action de communication ancrée sur un territoire

Par ailleurs, le Groupe Carrefour travaille sur l'ancrage territorial de ses magasins. Un travail de communication et de diffusion de « ce qui est fait » auprès des acteurs locaux, politiques, professionnels, associatifs est mené dans les régions d'implantation du Groupe Carrefour. Inscrivant le Développement Durable dans son acception la plus large, il œuvre en concertation avec les acteurs économiques et politiques à l'intégration professionnelle des personnes handicapées (partenariat avec les associations d'insertion professionnelle), à l'embauche, quand ceci est possible, de personnes locales, de manière générale à l'insertion du magasin dans son environnement économique et social local. Cette prise en compte des potentialités et richesses locales passe également par des partenariats avec les producteurs locaux, l'idée étant de promouvoir, autant que faire se peut, les produits du « terroir ».

Enfin, parmi les actions Développement Durable, le Groupe Carrefour participe à l'organisation de journées d'information en direction des consommateurs. La traçabilité des produits ou encore la mise en place de labels ou de chartes viennent s'ajouter aux actions proposées à la clientèle (récupération des déchets, recyclage...). L'objectif avancé par les

¹⁶ Le Groupe Carrefour a poursuivi sa politique de réduction des sacs de caisse jetables. En France, les enseignes du Groupe ont réduit leur distribution de sacs gratuits de 35 %.

responsables du Groupe est de sensibiliser les clients, de constituer tout autant un pôle d'incitation qu'un réceptacle des attentes et des suggestions de la clientèle.

Conçue comme une « boîte à outils », susceptible d'être améliorée et appropriée, la politique Développement Durable du Groupe Carrefour repose sur deux types de communication, une communication interne et une communication externe. **La communication externe**, à destination des clients, se construit principalement autour d'offres de recyclage, de distribution de magazines non dédiés spécifiquement à l'environnement mais dans lesquels peuvent figurer des articles sur ce thème ou encore autour de journées d'information. Journées auxquelles s'associent les fournisseurs de Carrefour qui peuvent s'entretenir directement avec les clients. Dans le cadre de cette étude, c'est **la communication interne** qui apparaît la plus centrale. Celle-ci s'organise autour de quatre supports, le papier, l'Internet, le mail et les animations. Le Groupe édite un rapport annuel sur le développement durable, des revues (Positif, Addéo (Agir pour le Développement Durable chez Carrefour), Genius Mag (à destination des enfants) et des plaquettes (le calendrier de la Famille Durable, Carrefour et le Développement Durable...). A ces supports, s'ajoutent les affichages présents dans les magasins et accessibles à l'ensemble des salariés¹⁷. S'ajoute également la lettre mensuelle, destinée aux Ambassadeurs Développement Durable¹⁸ présents dans chaque magasin et chargés d'en diffuser le contenu à l'ensemble des collaborateurs. L'outil Informatique offre par ailleurs de nombreuses possibilités de diffuser des informations (Carrefour news, communiqués de presse, lien avec le site...). Les salariés du groupe sont encore associés à des animations (journée équitable, journée Développement Durable...) au cours desquelles des exposés sont proposés, des comptes-rendus d'action diffusés.

Ces éléments montrent que des engagements sont pris, des actions engagées par le Groupe Carrefour. Qu'elles en soient à leur balbutiement ou effectives depuis plusieurs années, elles sont présentées comme des impératifs et des enjeux majeurs pour le développement du Groupe. L'objectif de cette étude n'étant pas d'interroger la réalité de la politique Développement Durable du Groupe Carrefour, nous nous intéressons à la perception et à la compréhension de cette politique du point de vue des salariés. **Nous reviendrons sur certaines des actions menées, des initiatives prises à l'échelle du Groupe Carrefour ou bien au niveau des hypermarchés étudiés pour comprendre comment celles-ci sont accueillies, comprises et appropriées par les salariés.**

¹⁷ Nous reviendrons bien sûr sur l'accessibilité des informations affichées et sur leur impact au niveau des salariés.

¹⁸ Le statut d'Ambassadeur Développement Durable fera l'objet d'un développement particulier tant il illustre bien les limites des actions menées sur le thème de l'environnement et des énergies.

3 2 - Evaluation de la connaissance des mesures et des actions existantes

Comprendre la façon dont les interviewés reçoivent, perçoivent et s'approprient les actions menées au sein de l'hypermarché où ils exercent, et plus généralement par le Groupe Carrefour, nécessite au préalable :

- d'évaluer leur *degré de sensibilisation* sur les questions énergétiques et environnementales ;
- d'accéder à leurs *propres définitions* de ce qu'est une politique de Développement Durable ;
- d'estimer la *connaissance des actions* menées sur leur lieu de travail. Avant même de mesurer le degré d'implication, ainsi que la perception, positive ou négative, des actions, il est indispensable de posséder des indicateurs fiables. De quelles informations les interviewés disposent-ils ? Parmi les actions mises en place au niveau de l'hypermarché, initiées localement ou par le Groupe, quelles sont celles qu'ils identifient systématiquement, qu'ils s'approprient ou à l'inverse pour lesquelles ils ne disposent d'aucune connaissance voire rejettent.

Des interviewés qui se disent sensibilisés et acteurs dans leur vie privée

Les personnes interrogées s'estiment sensibilisées et concernées par les thématiques environnementales. Quelles qu'aient été les conditions de leur recrutement et de leur participation à l'entretien, elles se sont toutes appropriées rapidement les questions qui portent sur ce thème. Ce constat témoigne d'un intérêt pour un thème qui sera un enjeu et un défi majeurs des années à venir.

Mais assez spontanément, l'argumentation des interviewés se construit à partir d'expériences issues de la sphère privée. Implication active dans les tris ménagers, dans la récupération de l'eau pour l'arrosage du jardin, dans la surveillance la plus assidue possible des consommations énergétiques, les exemples de gestes éco citoyens sont nombreux.

« nous, je sais qu'on fait attention à toutes ces questions là. On trie les déchets mais ça c'est devenu automatique. Chez nous, ils ramassent la poubelle jaune et le verre et le papier, on le porte aux bennes. Ils ont mis des bennes exprès. A la maison, c'est surtout les éclairages et puis faire attention à l'eau. » (Rayon frais) ; « Mon mari comme moi, nous c'est l'eau. On a un système pour récupérer l'eau de pluie. Bon c'est pas grand-chose, mais ça nous permet d'arroser presque tout l'été. On a retiré notre baignoire et on a installé une

cabine de douche. C'est plus économique et franchement, au niveau hygiène, ça revient au même. Après, sur le reste, on est comme tout le monde, on trie nos poubelles. » (Service administratif) ; « je dirais que c'est plus une question d'être ou pas sensible à ça, on n'a pas le choix, on a une planète qui va mal, et c'est l'homme qui la détruit, donc pour moi, tous les petits gestes comme ça, trier les déchets pour recycler au maximum, éteindre les lumières quand on sort d'une pièce, un ordinateur quand on monte se coucher, c'est indispensable... D'un côté je suis content que ça commence à entrer dans les habitudes, mais en même temps, je suis étonné que ça ne soit pas automatique. » (Service technique).

Un facteur déterminant : la présence d'enfants dans la cellule privée

La sensibilisation au thème du développement durable s'exprime souvent à travers la référence aux enfants. Qu'ils soient dans leur rôle strict de parents, c'est-à-dire sur l'éducation et la transmission de valeurs auxquelles ils sont attachés ou bien réceptifs à ce que leurs enfants peuvent leur apporter comme informations (par le biais de l'école notamment), les interviewés lient leurs propres perceptions à celles de leur entourage familial.

L'enjeu de l'éducation des enfants pour une meilleure sensibilisation à l'environnement apparaît donc comme un investissement sur l'avenir. **Les salariés interrogés, plus particulièrement encore ceux qui occupent des postes d'exécution et aussi plus massivement les femmes, déclarent que leurs perceptions et comportements en matière de recyclage, de tri, et plus généralement d'environnement, sont très largement influencés par la présence d'enfants au sein de la sphère privée.** La sensibilisation demeure encore fragile, sur certaines actions, de l'ordre du balbutiement dans la pratique, voire même du discours. Pour autant, les interviewés estiment qu'elle fait désormais partie du quotidien et qu'elle s'intègre de plus en plus dans l'organisation et le fonctionnement de la cellule domestique. Quant à la manière de la diffuser, les discours mettent tout autant l'imposition que la sensibilisation par l'explication. L'attitude pédagogique semble toutefois privilégiée.

« ils n'ont pas le choix... Je ne sais même pas si je leur explique pourquoi. On trie, c'est comme ça. Moi je leur dis « vous éteignez, ça coûte cher, vous laissez l'eau, ça coûte cher » » (Rayon frais) ; « ils finissent par l'intégrer... (...) à force de leur rabâcher « éteins la lumière quand tu sors ou ferme les robinets, l'eau coule pour rien. » A force, oui. » (Service administratif) ; « on explique pourquoi il faut faire comme ça et pas comme ça. Moi je crois qu'il faut que les enfants comprennent le sens car leur imposer sans expliquer, je suis pas sûr que ça porte au final, dans la durée. » (Service administratif) ; « pour moi, ça fait partie de l'éducation comme le respect des autres ou la politesse, donc faut être ferme mais en même temps, faut que les enfants comprennent pourquoi on leur dit de faire ça. » (Service technique).

Les parents interrogés livrent des anecdotes dans lesquelles les enfants opèrent des « rappels à l'ordre » et deviennent à leur tour les éducateurs. L'école apparaît alors une source centrale de sensibilisation et d'éducation des enfants. La participation à des journées de nettoyage (cours d'eau, forêts, chemins pédestres...), l'inscription des thématiques environnementales au programme scolaire, et ce dès le CP, ou encore les campagnes d'éducation sur les mobilités alternatives (Pédibus, Route verte...) ou sur la restauration (équilibre des repas, lutte contre le gaspillage) constituent des supports de communication. La transposition au sein de la sphère privée se fait « naturellement ». Ainsi les actes de la vie ordinaire deviennent des opportunités pour faire passer un message ou le rappeler.

« Celle du milieu, oui, quand je me brosse les dents, elle me dit « maman, l'eau ça coûte cher. » Elle me fait rire. » (Rayon frais) ; « des fois, ça m'arrive de prendre des feuilles et pas de les recycler, mais je suis rappelé à l'ordre (...) Par les filles « eh, jette pas les feuilles, attends on va les recycler. » (Service administratif) ; « j'ai des enfants, qui eux-mêmes me disent, encore tout à l'heure, quand on se trompe de bac (...) « non, pas dans celle-là. » parce que des fois, machinalement, quand on débarrasse la table, bah là, il y a un pot de yaourt qui traîne ou un petit pot de petit suisse, on dit tient, poubelle. « Non, non, c'est dans le sac jaune. » (Rayon frais).

La télévision apparaît, pour certains parents, comme un support particulièrement bien adapté à l'information et à l'apprentissage des thèmes environnementaux et écologiques. La citation à venir montre qu'il s'agit tout autant du support image que la manière dont le contenu est présenté.

« il y a un effet télévision. La pub, ça marche super bien sur les enfants, même sur les adultes. Pour les gamins, il n'y a rien de tel. Il y a de supers émissions aussi pour ça. Je sais que l'aînée adore regarder « c'est pas sorcier ». Elle adore cette émission, elle apprend et donc elle m'apprend des choses. Et c'est vrai que cette émission est adaptée à des enfants et ça c'est bien. » (Rayon frais).

Ces quelques verbatim **mettent en évidence l'interactivité qui existe dans ce domaine entre parents et enfants**. Les plus jeunes, issus d'une génération sensibilisée plus fortement et plus tôt sur l'environnement et la planète, disposent de supports mieux adaptés aux messages à faire passer. Ils contribuent à leur niveau et avec leurs mots à la sensibilisation familiale. Les parents, quant à eux, continuent de transmettre un modèle, des comportements à leurs enfants. Ils inscrivent ce modèle dans un apprentissage éducatif plus global. Ce modèle se fonde sur une définition bien spécifique du développement durable, définition dans laquelle dominent les notions de gaspillage et de recyclage.

⇒ La référence aux enfants, immédiate et consensuelle, traduit un engagement sur l'avenir et donne à voir une mobilisation pensée sur le long terme. Les salariés interrogés sur les thématiques environnementales sont conscients des enjeux et se disent impliqués à titre privé sur la transmission des « bonnes manières de faire ».

Recyclage et gaspillage au centre de la définition du Développement Durable

La littérature qui traite des questions environnementales est aujourd'hui abondante et riche en termes techniques et scientifiques ; Dans les discours et les programmes politiques, ces questions constituent désormais un thème incontournable¹⁹. Toutefois, et bien qu'utilisé en permanence, le terme « Développement Durable » est le plus souvent réduit à sa dimension environnement physique (planète, couche d'ozone, pollution...) et n'intègre que plus rarement le « triptyque » sur lequel il se fonde pourtant, l'environnemental, l'économique et le social.

A l'instar de l'opinion générale, les définitions recueillies auprès des salariés interrogés limitent le développement durable à sa dimension « écologique ». Les dimensions sociales et économiques, si elles ne sont pas volontairement évincées, ne sont pas explicitement mobilisées. Les interviewés construisent leur argumentation en puisant dans leur expérience privée et professionnelle. **La notion de gaspillage devient alors centrale et constitue l'ossature de leurs discours.**

Au sein de la sphère privée, la « chasse » au gaspillage, énergétique et alimentaire, se traduit par une attention particulière accordée au recyclage. Les actions de recyclage initiées par les collectivités locales (bennes de recyclage, ramassage, déchetteries) rencontrent une réelle approbation puisqu'elles incitent tout autant qu'elles facilitent l'implication personnelle.

« on a quand même à disposition des équipements faciles d'accès. Celui qui veut vraiment, aujourd'hui il peut trier. » (Service technique) ; « nous, on habite un village, une petite commune où tout est prévu pour le recyclage. Ça coûte rien de se déplacer une ou deux fois par semaine pour emmener ton recyclage » (Service Caisse) ; « je pense qu'après c'est plus une question de sensibilité personnelle. Y aura toujours des gens qui ne se sentiront pas concernés par la pollution ou le gaspillage. Mais celui qui est sensible à ça, faut pas dire, on a maintenant des moyens pour trier nos déchets. Le développement durable, y a qu'à écouter la télé, c'est tous les jours des émissions, des débats ou des reportages. Alors quand en plus, on a près de chez soi tout ce qui faut pour recycler, c'est qu'une question d'envie personnelle. Y aura toujours des gens indifférents. Mais ça évolue dans le bon sens. » (Service caisse).

¹⁹ L'entrée dans la campagne présidentielle en atteste puisque aucun candidat potentiel ne peut livrer un programme sans que celui-ci intègre le thème de l'environnement et des énergies.

Une réponse au gaspillage : le tri et le recyclage

Au sein de la sphère professionnelle, les initiatives menées en matière de tri et de recyclage reçoivent également un accueil favorable. Qu'ils en soient ou non à l'origine, qu'elles se limitent à un domaine spécifique (papier, carton, nourriture...) ou à un service/rayon particulier, ces actions apparaissent toujours comme l'expression d'un engagement concret et immédiatement perceptible. Quand, dans les entretiens, les interviewés sont invités à définir ce qu'ils entendent par développement durable, immédiatement ils évoquent les actions de tri et de recyclage. De manière plus générale, tout ce qui contribue à lutter contre un gaspillage qui est devenu autant culpabilisant qu'inacceptable.

« pour moi, c'est au niveau du recyclage qu'il faut qu'on continue à travailler. Y a plein de gaspillage pour lesquels on peut agir facilement en fait. Et c'est à la portée de tout le monde de mettre dans la bonne benne. Je pense que c'est plus facile de mobiliser là-dessus. » (Service technique) ; « Recycler, c'est la base de l'engagement non !!! On peut recycler facilement puisque tout est fait pour, au niveau du magasin et même à l'extérieur. Maintenant, les communes offrent quand même des services de tri, de déchetterie satisfaisants. » (Service technique) ; « être éco-citoyen, ça commence déjà par le tri et les actions de lutte contre les gaspillages. Ici on a vite fait d'avoir beaucoup de gaspillage. » (Rayon frais).

L'interdépendance entre sphère privée et sphère domestique s'exprime clairement sur ce thème. Les programmes anti-gaspillage auxquels s'associent les magasins Carrefour rencontrent d'autant plus l'adhésion générale qu'ils se déroulent dans un contexte personnel parfois difficile sur le plan pécuniaire. Qu'il s'agisse de personnes qui doivent gérer au quotidien leur budget familial, éviter les dépenses intempestives ou bien les personnes qui s'inquiètent de la paupérisation grandissante de certaines couches sociales, le gaspillage apparaît pour toutes intolérable. L'appartenance à un secteur professionnel spécifique, en ce sens qu'il incarne la consommation et l'abondance, renforce cette position de fermeté. Dès lors, l'aide apportée aux associations caritatives, par la remise de marchandises qui ne peuvent plus être vendues (en particulier denrées alimentaires), constitue une source de satisfaction.

« maintenant en plus la casse²⁰, elle est récupérée donc ça je trouve ça bien parce que tout ce qui était alimentaire, qu'on jetait, bon ça faisait super mal au cœur, et là depuis un mois à peu près, on le donne pour une association pour les animaux, donc ça c'est bien parce qu'avant, c'était jeté. Au moins maintenant, on a moins mal au cœur. C'était un petit truc mais ça plus ça, ça finit par se voir... C'est pareil, on a du mal à finir les fins de mois et quand on voit tout ce qu'on jette, c'est triste. Pour eux, c'est peut-être rien mais pour nous, c'est plus facile à vivre. Et c'est vrai que moralement, ça fait moins mal au cœur. Bon les animaux vont récupérer, c'est mieux que de jeter. » (Rayon frais).

²⁰ Dans la Grande distribution, on parle de « casse » pour tout ce qui ne peut plus être vendu et qui est retiré des rayons.

« C'est une chose qui a été faite très vite à Carrefour (...) qui a très bien marché, qui est assez bien gérée. Moi, je veux qu'on récupère tout. Ça paraît bête, quand vous voyez le volume qu'on donne aux Resto du cœur, mais ça suffit pas. On donne ce qui est mangeable, ce qui est pas mangeable, on le donne à ceux qui font de l'élevage. (...) C'est comme ça qu'on évacue au maximum les déchets. (...) Aujourd'hui, les clients vont faire la gueule si je suis en rupture de baguettes, s'il n'y a pas de gâteaux, ils ne vont pas m'en faire un fromage. Donc c'est pour ça, faire de la surproduction sur de la pâtisserie et le jeter, c'est un scandale. C'est être irrespectueux. Les gens qui crèvent la dalle. (...) C'est pour ça, que j'essaie de sensibiliser là-dessus mais c'est difficile, les gens perdent la notion, ils ont l'habitude de jeter. Et les gens perdent rapidement la notion de l'argent. Je ne sais pas s'ils font pareil chez eux, s'ils jettent pareil. S'ils achètent 4 steaks, ils en mangent un, ils ont prévu de jeter le troisième, non mais c'est ça. » (Service administratif).

Mises en perspective, ces citations reflètent l'opinion des salariés sur la question du gaspillage et du tri. La première émane d'une salariée de « terrain », l'autre d'un cadre exerçant son activité dans la partie administrative du magasin.

➤ La notion de gaspillage est une notion centrale. Mobilisant tout autant l'expérience professionnelle que leur sensibilité personnelle, les salariés donnent un contenu concret à leur engagement dans le développement durable : solidarité, don, recyclage, récupération ou encore partage. La lutte contre les multiples formes de gaspillage passe par une prise de conscience individuelle à laquelle ils adhèrent et souhaitent s'associer.

Une compréhension des actions plus facile au niveau local que global

La mobilisation du concret, de l'expérience de terrain constitue un élément d'analyse et de compréhension important. Saisir la manière dont les salariés intègrent les messages et les actions en lien avec l'environnement implique de saisir l'univers professionnel dans lequel ils exercent. Ainsi, interrogés sur la politique et les actions Développement Durable du groupe Carrefour, les salariés rencontrés se réfèrent plutôt à des exemples d'actions qu'à des définitions théoriques de l'engagement Carrefour sur les problématiques environnementales.

Cette forme de mobilisation du concret et du local permet d'apporter une première série de réponses aux questions sur la sensibilisation, et sur les conditions dans lesquelles celle-ci s'opère. Nos interrogations portent d'abord sur l'accueil des actions engagées par le groupe Carrefour par les salariés, ensuite sur les conditions de leur adhésion. Il ressort des

entretiens que la connaissance des salariés dépasse rarement le service dans lequel ils travaillent. A l'exception des campagnes sur le retrait des sacs plastiques et sur les actions de récupérations (principalement piles), les interviewés sont peu informés de ce qui est entrepris par le groupe, à un niveau plus local, par les autres services de l'hypermarché.

L'évocation des actions globales consiste en une énumération très évasive. En revanche, l'engagement sur un tri spécifique, mis en place au niveau du service d'appartenance, fait l'objet de nombreux détails. Les verbatims présentés ici sont une réponse à la question « *quelles sont les actions dont vous avez connaissance, au niveau du groupe comme au niveau du magasin ?* ».

« on fait le tri des déchets, chez nous, carton, plastique, bennes à déchets, recyclage des caisses bois aux fruits et légumes. (...) Le recyclage du papier, donc nous, on est plus sensibilisés chez nous parce qu'on recycle le papier en plus, on fait des recto-verso. Donc chez nous au niveau du pôle, on est très sensibilisés là-dessus. Sur les autres secteurs, pas trop. » (Service administratif) ; « au niveau du groupe, je saurais pas dire trop parce qu'on suit pas trop. Si, y a les sacs de caisse ou les piles, tout ça, mais je sais même pas où on en est chez nous. Par contre sur le rayon, là on fait beaucoup, on est tous impliqués sur le carton, les graisses. C'est plus là qu'on le voit parce que c'est nous en fait. » (Rayon frais) ; « à vrai dire, je ne sais pas. Les sacs obligatoirement mais le reste non. Sorti de ce qu'on voit nous ici, c'est plutôt vague. Mais je sais que y a des choses de faites par Carrefour, dans certains hypers » (Service caisse).

La citation d'une interviewée, chef de caisse, illustre parfaitement notre propos sur le cloisonnement des services. La priorité est donnée aux préoccupations et aux dimensions locales. Cette salariée dispose d'une connaissance plus complète des actions menées au niveau global car son poste l'oblige à se déplacer dans le magasin. Une opportunité professionnelle que n'ont pas la majorité des salariés.

« Nous, on le sait, parce qu'on va en bas, on va à la réception, on s'aperçoit quand on fait du rangement, on a un endroit tout ce qui est acier, enfin métal, la benne à plastique, la benne à carton. Nous, on en a conscience mais rien que les hôtesses de caisse, je ne suis pas sûre. (...) vous interrogez les hôtesses, elles ne savent pas qu'en bas il y a une benne à plastique, une à carton, une benne pour recycler le papier des catalogues, etc. La fille de l'accueil, elle saura parce qu'elle sait que quand elle enlève tous les catalogues, il faut les descendre en bas, parce que c'est recyclé. Mais l'hôtesse de caisse pure, je ne suis pas sûre qu'elle le sache » (Service caisse).

➡ Pour les salariés dont le travail et les fonctions n'offrent pas de raisons de se déplacer dans les divers espaces du magasin, la connaissance des actions demeure très vague, souvent limitée au seul service occupé. La nature du poste constitue donc un élément central d'accès aux informations et actions menées. On parle alors d'effet

d'échelle. L'échelle la plus globale, celle du groupe Carrefour, est peu mobilisée et les actions qu'elle initie sont difficilement appropriées, voire inconnues. L'échelle de l'hypermarché est également peu désignée comme une échelle d'action identifiée par les salariés. En dehors des actions médiatisées, l'hypermarché dans sa globalité n'apparaît pas un espace légitime d'engagement et de sensibilisation aux thématiques environnementales. L'échelle, en revanche, largement citée est celle du local, du service. Une des explications possibles de cette mobilisation de l'échelle locale est selon nous à rechercher du côté de l'organisation d'un hypermarché²¹.

Engagement collectif – absence de sensibilité collective

La difficulté à s'approprier les actions initiées à une échelle plus vaste que celle du rayon ou du service conduit la plupart des salariés interviewés à nuancer fortement l'engagement collectif sur les actions environnementales. Au-delà du fonctionnement type d'un hypermarché, la tendance à faire prioritairement mention des initiatives individuelles, permet aux salariés d'évoquer les limites des initiatives portées au niveau du groupe par les responsables (secteur, rayon, hypermarché, direction). Les interviewés donnent à voir leur difficulté à s'inscrire dans des actions qui, lorsqu'elles ne concernent pas spécifiquement leur rayon, ne parviennent pas concrètement à leur connaissance.

Dès lors, l'absence de politique globale, transversale tend à limiter l'engagement collectif et à renforcer les mesures individuelles. Les salariés décrivent ainsi facilement les actions de tri, de recyclage auxquelles ils participent, mais surtout qu'ils ont initiées seuls ou avec un(e) ou plusieurs collègues. Ceci indépendamment de toute proposition ou incitation du groupe ou d'un responsable. Les solutions, par exemple en termes de recyclage ou de gestion plus pratique, plus rationnelle d'un tri, sont souvent prises par les salariés eux-mêmes, qui sur leur poste de travail, s'inquiètent d'un gaspillage excessif, d'un recyclage ou d'un tri qui ne fonctionne pas ou trop irrégulièrement.

Le recyclage du papier a été favorablement accueilli par les personnels administratifs interrogés. Personnels qui en faisaient la demande depuis un certain temps déjà. Les campagnes de recyclage sont intervenues alors que des initiatives individuelles, parfois limitées à deux ou trois personnes qui travaillent dans le même bureau, existaient déjà.

²¹ Ce fonctionnement fera l'objet d'un développement ultérieurement. Il constitue selon nous un élément explicatif des comportements adoptés en matière de Développement Durable.

« Plusieurs fois on leur a dit mais bon donc, on recycle maintenant. De toute façon, on ne demandait que ça, parce qu'on jetait tout. Donc même des fois, on se disait « on dit sauver la planète, tout ça et finalement on jette » et puis c'est des tonnes de papier qu'on jette nous, donc autant qu'on recycle comme ça. (...) avec ma collègue, on se disait mais c'est pas possible qu'on mette autant de papier. » (Service administratif) ; « c'est nous qui avons initié ça, en commençant simplement par mettre un carton, vous savez de ramettes vide de façon à recycler tout le papier qui pouvait l'être. On peut pas recycler tous les papiers avec l'encre mais on remplit facilement le carton chaque jour. (...) Maintenant y a un recyclage du papier mais au départ, c'est parti comme ça ». (Service administratif) ; « le carton pour le papier, maintenant beaucoup ont le réflexe d'y déposer leur papier recyclable. Au départ, c'est quelques personnes ou même une seule qui le font parce quelles sont sensibles à ça et puis ça gagne les autres » (Service réception).

Si à plusieurs reprises, les interviewés ont mobilisé les actions individuelles auxquelles ils ont contribué ou dont ils ont eu connaissance, ils ont souvent nuancé l'engagement de l'ensemble de leurs collègues. Parmi les salariés interrogés, ceux qui se sentent particulièrement engagés en matière d'environnement regrettent qu'au sein de leur hypermarché, une sensibilité et une implication plus collectives ne puissent émerger. Fiers d'être à titre personnel investi, éco-citoyens autant que faire se peut, ils entrevoient toutefois les limites d'actions portées par seulement quelques personnes.

« c'est très bien, nous je sais qu'on est content de le faire mais ce qu'il faudrait, c'est que tous les salariés fassent pareil. Si ça se limite à un rayon, ça se voit pas beaucoup. Et ça finit même par décourager. » (Rayon frais) ; « au niveau d'un service comme celui-ci, ça marche bien mais si ça va pas beaucoup au-delà, c'est un peu comme si on était respectueux en France, au niveau énergie, rejet et tout ça et que les autres pays polluent de façon inconsidérée. C'est bien mais l'impact est très faible. » (Service technique).

L'absence, tout du moins le caractère limité, d'actions portées à un niveau global et qui impliquent l'ensemble des collaborateurs d'un magasin, tend à exacerber les oppositions entre ceux des salariés qui font, et font bien, et ceux qui se montrent plus indifférents aux thématiques environnementales. Les plus investis élaborent alors une catégorie « repoussoir » qu'incarne l'Autre, celui qui ne fait pas. Cette tendance à construire une figure professionnelle qui concentre les critiques n'est pas spécifique aux salariés interrogés, ni même au secteur de la Grande Distribution. Lorsqu'il s'agit d'expliquer, parfois de justifier leurs comportements, les interviewés tendent à opérer des classifications internes à l'intérieur desquelles ils occupent une place satisfaisante, tout du moins qu'ils interprètent comme celle qui correspond aux attentes de l'observateur extérieur.

« Une ou deux fois par mois, on ferme le magasin. Donc on éteint et il y a toujours une lumière derrière qui reste allumée. Et le gars de la sécurité me dit, c'est normal. Ça fait trois semaines que c'est comme ça. Ça fait trois semaines, qu'il y a une panne, que la lumière reste bloquée et ça choque personne. Moi, je dis, ça va vite être résolu. J'ai chopé le chef d'entretien « quand tu pars de chez toi, tu laisses la lumière allumée ? » On réagit pas,

on s'en va, on laisse allumé. Je ne sais pas comment on peut accepter des choses comme ça. Et c'est partout dans tous les magasins. » (Service administratif) ; « il y a plein de gens qui ne font pas attention à ça. Pareil d'un autre côté, ici par exemple, à cette heure-ci, il n'y a pas besoin que ce soit allumé, parce qu'avec la luminosité qu'il y a, il n'y a pas besoin. Maintenant ils sont quand même beaucoup à travailler là. Je me verrais mal me permettre d'arriver et d'éteindre, même si je me dis, ça ne sert à rien, comme en salle de pause, là, il y a une personne... (...) Là c'est un bureau, il n'y a que des cadres, par respect pour eux. » (Rayon frais).

Les salariés de la Grande Distribution exposent ici les actions existantes, leur propre engagement, et les conditions de celui-ci dans ces actions. Ils évoquent également les aspects structurels, organisationnels ou conjoncturels qui expliquent les limites de certains engagements, voire la subsistance de dysfonctionnements. Pour expliquer leur engagement personnel, ils évoquent une sensibilité déjà présente. Et quand l'engagement n'apparaît pas total, les interviewés mettent en avant des contraintes extérieures, des incohérences dont la responsabilité est à chercher du côté de la hiérarchie. En revanche, les contraintes et entraves ne constituent pas des excuses quand sont évoqués les comportements des collègues moins investis, les Autres...

« c'est comme partout, y en a toujours qui s'en fichent. Dans notre poste, ça se passe bien parce qu'on s'entend bien et qu'on a tous cette sensibilité là. Mais y a des endroits où les gens s'en foutent. Les lumières qui restent allumées ou le tri, ils font n'importe quoi parce que c'est pas chez eux, ils s'en fichent. Ceux là, pour les changer, ça va être très difficile » (Service réception) ; « vous en avez, c'est même pas la peine. Ils ne se sentent pas du tout concernés. C'est souvent les mêmes en plus. Ce sont des gens qui ne pensent pas du tout aux autres. Sans dire que ça va sauver la planète, ça contribue quand même. Mais ça c'est pas leur problème. » (Service caisse) ; « Ce qui est pénible, c'est pas que certaines fassent pas mais c'est que ça finisse par décourager tout le monde. Parce qu'à un moment, si ça se limite à 2-3 bonnes volontés, ça capote... » (Service administratif).

☛ Les entretiens mettent à jour la fragilité et la limite d'actions engagées à des niveaux individuels et qui ne parviennent pas à se développer. Les interviewés regrettent que les actions entreprises soient peu diffusées à l'intérieur du groupe et des services des hypermarchés et se limitent souvent à un rayon / service. Ils se déclarent favorables à toutes les mesures qui contribuent à une réduction des coûts énergétiques, à l'intensification des tris sélectifs ou encore à la distribution des invendus. De même, quand ceci leur est possible, ils n'hésitent pas à prendre part à des actions qui contribuent, même à petite échelle, à la diminution des gaspillages et au respect de la planète.

Compréhension des freins à l'adhésion à une politique Développement Durable

L'ensemble des salariés interrogés, quel que soit leur statut dans l'entreprise, se déclarent sensibilisés sur les questions de développement durable. Mais au-delà des discours parfois convenus sur «*la nécessaire prise de conscience*», sur «*l'obligation de faire quelque chose pour la planète*», ils mettent en évidence les obstacles à l'adhésion et à la mise en œuvre effective d'une politique Développement durable.

Nous observons un décalage entre le discours, très construit et élaboré, du Groupe Carrefour sur les actions entreprises et les méthodologies mises concrètement en œuvre et les discours des salariés. Ces derniers évoquent assez spontanément une forme de dispersion des moyens, parfois un manque de cohérence et de pertinence dans la mise en application de ces politiques. La mise en œuvre concrète des directives du groupe et/ou du magasin apparaît difficile.

Au-delà de la sensibilité qu'ils développent dans leur vie privée, les salariés listent un ensemble de freins qui ne leur permettent pas, ou difficilement, de transposer ce qu'ils considèrent être des « bonnes pratiques » dans un contexte professionnel.

➤ L'analyse des entretiens met en évidence trois freins principaux :

- **Un frein idéologique**, en lien avec l'idée que se font les salariés des motivations du Groupe Carrefour à s'engager dans une démarche de développement durable et le contraste observé entre discours et réalités de terrain ;

- **Un frein communicationnel**, en lien avec les choix de supports de sensibilisation et de diffusion des informations qui apparaissent inadaptés au public visé ;

- **Un frein culturel et organisationnel**, en lien avec les formes de management et de gestion de ressources humaines propres à la grande distribution.

4 1 - Un frein idéologique

Les motivations du Groupe Carrefour perçues par les salariés...

Les salariés interviewés s'interrogent sur les motivations et la réalité de l'engagement développement durable affiché par le Groupe Carrefour. Si les discours ne se construisent pas sur un mode critique, ils décrivent toutefois les mesures prises d'abord comme une réponse et une mise en conformité de leur employeur aux injonctions réglementaires ; ensuite comme une nécessité commerciale de suivre l'évolution d'une opinion publique de plus en plus sensibilisée sur ces questions. Opinion par ailleurs très volatile en matière de consommation...

« c'est un peu un phénomène de « mode ». On sait bien, le mouvement écolo, le mouvement Vert, il n'existait pas de la même façon qu'il existe maintenant, donc on en parle beaucoup. Puis pour l'image de Carrefour, c'est très important, comme c'est mode. C'est toujours la vitrine (...) Si on ne le fait pas... On est bien obligé de le faire, tout le monde le fait... On a l'impression que Carrefour se dit toujours « on a un quart d'avance par rapport à la concurrence ». Je ne suis pas toujours d'accord. Quand on voit quelque part, un peu ce qui se passe. Il y a eu des choses effectives, je ne veux pas cracher dans la soupe, parce que Carrefour, il y a des bonnes choses de faites. De toute façon quelques mois après, ils se suivent parce que c'est vrai qu'on a sensibilisé les gens à un phénomène d'environnement mais euh... c'est aussi leur image (...) Ils ne voient pas le côté, comment dirais-je, je ne sais pas s'ils... enfin je ne sais pas s'ils sont vraiment sensibles... je ne vais pas dire que non, mais je ne sais pas le fond du problème. Mais surtout ce qui leur importe, c'est l'image qu'ils renvoient par rapport à leurs remontées publicitaires et commerciales... » (Service caisse).

L'aspect économique est souligné et parfois valorisé par les salariés interrogés qui, au final, y voient un moyen de combiner démarche environnementale et réduction des coûts pour l'entreprise. Les salariés ont intégré la dimension commerciale et l'existence d'une concurrence forte entre enseignes de la Grande Distribution comme une réalité incontournable. De même, nous le verrons, la culture du résultat (entendue ici sous l'angle de la rentabilité économique), qui imprègne l'ensemble du fonctionnement des structures commerciales et techniques de la grande distribution, est intériorisée par les salariés. Dès lors, ils livrent une analyse que nous pouvons traduire ainsi : *une politique Développement Durable ne signifie pas perdre de l'argent mais elle peut constituer une opportunité d'en gagner, sans que ceci soit choquant ou condamnable.*

« Ils auraient tout intérêt à le faire parce qu'il faudrait déjà une sensibilité effectivement là-dessus et ils penseraient à l'aspect financier, parce que ça nous rapporte de l'argent, plutôt que ça nous coûte. Si ça partait dans la benne des V.I.P., ça nous coûterait 72 euros la tonne en retraitement et là, je récupère 55 euros la tonne de valorisation. Donc il n'y a pas photo. Il y a deux aspects, l'aspect financier et l'aspect sensibilité. » (Service technique).

Ce n'est pas tant le pragmatisme du Groupe Carrefour ou de la direction des magasins qui est dénoncé que la domination sans partage des logiques économiques sur toute autre logique, qu'elle soit sociale ou environnementale.

« Le discours qu'on nous tient, c'est que le commerce est prioritaire par rapport à tout le reste, donc voilà le raccourci est vite fait. » (Service technique) ; « Il y a quelques actions, alors développement durable, ça dure pas. C'est tourné en dérision, (...) il faut que ce soit fait correctement et est-ce que c'est une volonté de sauver la planète comme on disait tout à l'heure ou est-ce que c'est une volonté économique (...) je ne suis pas intimement convaincu que le bien-fondé de la démarche soit écologique (...) Je ne pense pas qu'aujourd'hui le développement durable soit une grosse entreprise, parce que j'ai surtout l'impression que c'est une obligation et non pas quelque chose qu'on a envie de promouvoir de façon... certaine. Je doute du bien fondé de la démarche » (Service technique).

Les salariés développent une forme de doute vis-à-vis de la politique environnementale du groupe Carrefour. L'engagement apparaît essentiellement opportuniste et motivé par un intérêt et des enjeux économiques. Les interviewés se montrent alors peu réceptifs aux diverses initiatives. Tout du moins s'interrogent-ils sur les motivations réelles de leur employeur. Celles-ci sont vécues sur le mode de la procédure à mettre en place plutôt que sur le mode de la participation à un effort collectif.

« tous les ordres qu'on nous donne c'est pour hier, donc on n'attend rien. Moi je suis une ancienne d'en bas, ça m'a concerné pendant des années et déjà à l'époque de Continent avant qu'on fasse Carrefour. Déjà à l'époque, on avait la benne à carton, la benne à plastique, la benne à polystyrène pour... Donc il y a quand même une implication de la part du magasin. Mais après à titre collectif, je ne sais pas s'il y a vraiment des actions personnelles dans le cadre du magasin. Je pense qu'effectivement il y a des grandes décisions nationales qu'on va appliquer parce qu'elles sont dans le cadre des procédures de travail. Maintenant est-ce que l'individu lambda va se dire : « bah tiens, pour aider, je vais faire ça... », je ne pense pas. » (Service administratif).

Les entretiens montrent qu'il existe un vrai décalage entre la façon dont les salariés se positionnent à titre privé sur le thème environnement et la façon dont ils appréhendent leur rôle dans les actions développement durable de Carrefour.

Les conditions de désignation des ambassadeurs Développement Durable ainsi que la manière dont ils sont identifiés au sein de l'entreprise sont très révélatrices du décalage perçu par les salariés. Conscients dès les premiers entretiens du « dysfonctionnement » que l'évocation de ce titre mettait à jour, nous nous sommes aventurés à sonder au hasard les salariés dans le magasin. La quasi-totalité des personnes interrogées ignore tout autant le

nom de cet ambassadeur que sa fonction dans un hypermarché. Elles ignorent même, pour la plupart, jusqu'à son existence. Il est d'ailleurs intéressant de constater que les noms donnés désignent des personnes que les salariés savent ou pensent très investies personnellement dans le recyclage et/ou les dons aux associations. Jamais le responsable sécurité, qui occupe cette fonction dans les deux hypermarchés investis, en raison de sa connaissance globale du magasin, n'est cité.

« Je ne sais pas du tout qui est l'ambassadeur ici, ce ne serait pas monsieur H ? Je le verrais bien parce qu'il est très dans tout ça. C'est quelqu'un qui aime bien rappeler ces choses-là. (...) (après que le nom lui ait été communiqué) je ne savais pas que c'était monsieur M, vous m'apprenez quelque chose, ils n'ont rien dit, ça fait longtemps ? » (Rayon frais) ; « pour être franche, je savais même pas qu'on avait ça ici !!! Je vous dirais que c'est le responsable technique ou à la réception parce que c'est eux qui gèrent les tris » (Service caisse) ; « honnêtement, ma collègue me l'a dit juste avant que je vienne vous voir (rires). Mais je ne le savais pas. Je saurais même pas vous dire ce qu'il fait. En même temps, on ne nous en a jamais parlé non plus. » (Rayon frais).

Les ambassadeurs développement durable eux-mêmes se disent étonnés par les conditions de leur désignation (qui s'est effectuée ni sur des critères de compétences ni sur la base du volontariat) et par le niveau d'information quant à leur rôle dans l'entreprise. Les deux ambassadeurs développement durable interrogés se positionnent de manière sensiblement différente mais ils décrivent l'un et l'autre une fonction qui s'apparente plus à une vitrine qu'à une vraie fonction.

« Sur la façon d'être choisi pour être ambassadeur développement durable, ça se fait de façon unilatéral, où en revenant de vacances, on m'a dit « tu es ambassadeur du développement durable » sans vouloir ou chercher à savoir si ça m'intéressait, si j'avais bien le poste par rapport à cette démarche, parce que il fallait que quelqu'un soit nommé dans un magasin. Donc certains ont dit c'est les chefs techniques qui sont censés être ambassadeur du développement durable, dans la mesure où ils sont garants de la gestion des déchets. (...) si vous posez la question, ne serait-ce qu'à l'accueil, en tant que client, vous venez un jour : « vous vous occupez du développement durable dans ce magasin ? » « Oui, oui. », « Est-ce que vous avez quelqu'un qui est responsable ? », je ne suis pas certain qu'on puisse vous dire que c'est moi. Puis moi, j'ai jamais communiqué aujourd'hui au sein de l'entreprise, en tant qu'ambassadeur de développement durable. Quand j'ai été nommé de façon arbitraire, c'est très cavalier, il y a eu un peu d'information dans le couloir, au sein de l'entreprise en disant que monsieur X était l'ambassadeur du développement durable, voilà. Rien de plus. ». (Service technique).

Cet ambassadeur « malgré lui » se trouve dans une situation compliquée. A la fois convaincu du bien fondé d'une démarche développement durable et en même temps très circonspect quant aux motivations réelles de Carrefour, il se sent en quasi-paralysie sur ces questions. Le manque de communication interne en direction des salariés et le manque de clarté sur son rôle au sein de l'entreprise pèsent sur son engagement. La nomination d'un

ambassadeur développement durable relève plus d'une nécessité « *il faut un ambassadeur, trouvons un ambassadeur* », elle-même orientée par une logique de procédure « *ce sont les chefs techniques qui sont censés...* ». Les modalités de la nomination, tout du moins celles exposées ici, affectent l'engagement personnel et professionnel du détenteur de la fonction.

L'autre ambassadeur développement durable interviewé, ambassadeur « désigné », ramène cette fonction à ce qu'elle a de plus basique : une pratique inscrite dans un quotidien de travail sans mission supplémentaire.

« Ambassadeur, c'est un bien grand mot, quand même. Parce que moi je suis très réglementation, je fais appliquer l'ordre et la discipline, donc c'est très fonctionnel, ce n'est pas l'armée non plus mais bon, je veux dire, on est là pour faire appliquer les procédures nationales et dans les meilleures conditions possibles et dans la meilleure entente possible. On est là pour s'entendre, on n'est pas là pour... chacun a ses actions dans le magasin et voilà. (...) Non, le terme importe peu, je pense. Pour moi, ambassadeur, c'est un bien grand mot, développement durable, on sait ce que c'est, on en a parlé mais c'est un bien grand mot. C'est quelque chose que l'on fait instinctivement dans notre profession. C'est... C'est vrai qu'ambassadeur, je l'ai appris dernièrement, parce que je ne savais pas que j'étais l'ambassadeur mais c'est un bien grand terme. C'est que l'on fait journalièrement, tous les jours dans nos magasins. » (Service technique).

La fonction ambassadeur développement durable est favorablement accueillie. En revanche, la manière dont cette initiative s'inscrit dans les actions au niveau du magasin semble en minimiser l'objectif premier au profit d'une forme d'application mécanique d'une politique nationale.

➡ Pour les salariés interrogés, qui sont par ailleurs convaincus du bien-fondé d'une démarche développement durable, l'implication du groupe Carrefour paraît essentiellement opportuniste. L'autonomie dont disposent les magasins transforme les initiatives en simples procédures, sans lien direct avec le contexte de leur mise en œuvre. Pour autant, les salariés se déclarent prêts à s'investir. D'une part, parce qu'ils expriment une sensibilité développement durable dans le cadre de leur vie privée, et en particulier dans le cadre de la vie familiale. D'autre part, parce qu'ils sont intimement persuadés qu'il est nécessaire de changer profondément les comportements individuels et collectifs. Les arguments mobilisés, théoriquement solides, sont cependant facilement déstabilisés par un contexte globalement démobilisateur : une mise en doute quant à la dimension morale de l'engagement et à la conviction des politiques « développement durable » initiées par le groupe, une vision très dispersée, sans coordination et hétérogène des actions menées.

Des injonctions contradictoires

Cette interrogation sur la politique de Carrefour en matière de développement durable est renforcée par la multiplication des injonctions perçues comme contradictoires. **Certains discours et pratiques apparaissent en décalage avec la politique annoncée à grand renfort de communication, en interne et en direction de la clientèle.** Ce sentiment est partagé par des salariés exerçant aussi bien des fonctions administratives qui mènent des actions de recyclage du papier et des cartouches d'encre par exemple, que des fonctions techniques, en charge de la réception des déchets, de la gestion des énergies que des fonctions commerciales et de vente en contact direct avec les clients.

Nous ne prendrons que deux exemples qui nous semblent révélateurs d'un contexte déstabilisant pour les salariés qui souhaitent s'impliquer dans une démarche volontaire de développement durable sur leur lieu de travail. Ces deux exemples posent de manière différente la question de l'autonomie des salariés dans la mise en œuvre de certaines actions.

- Le premier exemple, le recyclage du papier et des cartouches d'encre, observé sur un pôle administratif, rend compte de la manière dont est gérée une initiative locale et individuelle ;

- Le second exemple s'appuie sur l'expérience, portée cette fois-ci par le groupe Carrefour, du retrait progressif des sacs de caisse, et sur la manière dont les hôtesse de caisses ont perçu les différentes prises de position au niveau du groupe Carrefour comme à celui des autres magasins et enseignes.

Les pôles administratifs ont pris l'initiative d'engager une démarche d'économie de papier en privilégiant les recto verso, y compris en récupérant et en réemployant des feuilles usagées. Les discours recueillis sont plutôt enthousiastes, la consommation de papier à l'échelle d'un magasin étant extrêmement importante. L'initiative répond à une véritable attente des salariés qui sont témoins de ce qu'ils considèrent comme du gaspillage. Par ailleurs, cette action apparaît simple à mettre en place : quelques cartons de récupération, un ramassage de ces mêmes cartons et enfin un réemploi des feuilles et/ou recyclage. Les salariés ont l'impression d'agir concrètement, de contribuer à la réduction des coûts pour l'entreprise et de participer à un effort citoyen pour la sauvegarde de la planète. L'engagement paraît d'autant plus facile qu'il peut se mettre en place sur des initiatives de quelques collègues un peu plus investis sur les questions environnementales.

« C'est le papier, parce que nous, on consomme tellement de papier, qu'il y a des choses, des fois on les fait en double, en triple parce que malheureusement, on en a besoin que d'un exemplaire et ça sort en plusieurs, quoi. Plusieurs fois on leur a dit mais bon donc, on recycle maintenant. De toute façon, on ne demandait que ça, parce qu'on jetait tout. Donc même des fois, on se disait « on dit sauver la planète, tout ça et finalement on jette » et puis c'est des tonnes de papier qu'on jette nous, donc autant qu'on recycle comme ça. » (Service administratif).

Si localement, ce dispositif fonctionne très bien, on récupère les feuilles qui sont immédiatement remises dans le circuit de l'impression de document, sur le reste de la structure, la récupération pour recyclage semble plus problématique. Autant le processus de réutilisation du papier semble maîtrisé par la majorité des salariés qui observent au quotidien les résultats concrets de leur action, autant il semble difficile d'inscrire ou d'initier des actions sur le long terme. **La qualité de l'adhésion est très dépendante du niveau d'implication. Ici, il semble se construire sur des formes d'autonomie et de contrôle des procédures acceptables voire mises en place par les salariés eux-mêmes.** Mais toutes les initiatives ne bénéficient pas de suivi ni de transparence dans la procédure. Elles rencontrent des obstacles dans leur mise en œuvre.

« sur le tri du papier, moi ce que je constate en tant que responsable de gestion, ça se vit très mal. Vous avez des boîtes qui sont prévues pour le papier. Des fois, quand elles sont pleines, alors je ne sais pas si c'est la société de nettoyage, elles disparaissent et celui qui doit les commander, ne les commande pas. Ça peine, tout peine. Le problème, c'est qu'il y a tellement de dossiers. Il y a ceci, il y a cela, à un moment donné, plus rien n'est suivi. On se bat constamment pour recentrer. » (Service administratif).

Parfois, il suffit d'un changement de routine, d'un défaut de communication pour que l'ensemble du circuit de recyclage soit perturbé. Le recyclage des cartouches d'encre vient ainsi d'être totalement remis en cause suite à un changement de fournisseur, changement dont les salariés n'ont pas été informés. Les cartouches continuent à être mises de côté mais leur devenir est incertain. Pour les pessimistes, elles vont discrètement finir à la poubelle. Pour les autres, le fournisseur pourra peut-être les reprendre. Les procédures apparaissent ainsi difficile à suivre. Certains salariés nous ont expliqué qu'ils ne font plus vraiment de recyclage du papier depuis qu'ils ont appris que le papier recyclé en recto verso abîmait les nouvelles imprimantes. Les mesures de recyclage se heurtent donc à des affirmations contradictoires, invérifiables, mais qui entravent les actions de tri et freinent l'engagement, notamment celui des salariés déjà peu investis à la base.

⇒ La gestion des déchets n'apparaît pas inscrite dans l'ensemble des logiques, y compris celles purement économiques portées par le Groupe.

« Le problème, c'est que tout est géré par Carrefour France. Donc déjà ça descend pas, le changement de fournisseur, on n'était même pas prévenu, grosse surprise, branle-bas de combat. Et là maintenant personne n'est capable de nous dire, c'est telle entreprise qui va reprendre ces cartouches. » (Service administratif).

⇒ Les efforts concrets des salariés pour s'inscrire dans une logique de développement durable, même si les initiatives restent modestes, rencontrent de multiples obstacles, tant dans l'inscription de ces initiatives dans l'organisation interne que dans leur inscription dans une politique générale de réduction des coûts. Ces obstacles constituent alors autant d'occasions de démobilisation des salariés qui finissent par développer un sentiment de fatalité par rapport à la dispersion des moyens. Du point de vue des salariés, les consignes tombent les unes derrière les autres, sans véritable cohérence ni concertation, les procédures sont qualifiées de peu efficaces voire contreproductives. Ces derniers ne savent plus comment intégrer leur propre sensibilisation au développement durable dans le cadre de l'entreprise

L'exemple le plus parlant de ce hiatus entre discours dominant et réalité quotidienne porte sur la politique du Groupe Carrefour en matière de distribution de sacs de caisse. Cet exemple permet de bien comprendre la manière dont la politique de Carrefour agit sur la qualité de l'adhésion et sur l'engagement des salariés.

Les hôtesse de caisse ont été fortement mobilisées pour sensibiliser et préparer la clientèle au retrait progressif des sacs de caisse et à leur remplacement par des sacs réutilisables. Cette sensibilisation a représenté une charge de travail supplémentaire, au moins du point de vue psychologique, pour des hôtesse de caisse confrontées dans le meilleur des cas à une nécessité d'expliquer le retrait des sacs, et au pire à des mouvements d'humeur, parfois des conflits et des altercations. Pourtant, l'action en elle-même apparaît légitime. Elle semble, au regard des discours recueillis, très largement soutenue par les salariés qui font preuve de pédagogie à l'égard des clients. Sur cette action en particulier, les interviewés se sont sentis investis sur le long terme sur une mission valorisante.

Mais pour des raisons qu'il nous a été difficiles de véritablement saisir, le Groupe Carrefour a réévalué les étapes de retrait des sacs de caisse. Ce nouvel échéancier a provoqué une incompréhension chez les salariés qui se sont retrouvés dans une situation

complexe vis-à-vis de la clientèle. Clientèle qu'ils avaient contribué à sensibiliser, auprès de laquelle ils avaient joué les pédagogues et à laquelle ils doivent tenir un autre discours, tout du moins nuancer le précédent.

A travers cet exemple, **les salariés interrogent les conditions de mise en œuvre d'une action et l'autonomie dont ils disposent quant à l'application des directives du Groupe Carrefour**. Certains caissiers interrogés interprètent ce « revirement » comme un véritable renoncement de la part des niveaux de décision du Groupe. Revirement qui les expose, en tant qu'acteurs de terrain, à une perte de crédibilité vis-à-vis des clients. Ce sentiment est exacerbé par la position particulière des caissiers au sein du magasin. Leur position, spatiale et hiérarchique, tend à les couper concrètement de leurs collègues. Si l'on considère que cette profession fait partie de celles qui sont le plus socialement dévalorisées, la position des hôtes et hôtesses de caisse n'en devient que plus inconfortable.

« j'ai trouvé dommage que si vous voulez, qu'il y ait eu une grande installation de mise en place pour informer le client sur l'arrêt l'année dernière septembre de distribution de sacs (...). Il y a toujours le côté commerce derrière et bon les mois sont passés et la direction a supposé..., a du avoir beaucoup de suggestions clients, comme quoi on ne donnait pas de sacs, que ce n'était pas normal, etc. Donc il y a eu plein d'arguments, donc machine en arrière et alors ça, ça a été terrible, parce qu'on s'est dit, on nous a pris du temps pour nous expliquer ça. Nous, on avait un son de cloche et en fait on a été obligé de revenir en arrière par rapport à ça. Donc en fait, on a perdu de la crédibilité vis-à-vis de nos clients, tout ce qu'on avait pu apporter comme arguments positifs pour dire d'arrêter les sacs, en fait on a été obligé de dire le contraire. Après on nous a dit, il ne faut pas de rétention de sacs (...) Et ça, ça m'a vraiment gêné, je comprends la position du directeur vis-à-vis du commerce. Il estime que si on déçoit un client, il ne reviendra pas. Il a besoin de faire du chiffre, donc voilà, ça c'est notre directeur. En même temps, eux, ils estiment que comme Carrefour France ne leur a pas donné de directives jusqu'à, je crois 2010 comme quoi, il n'est pas interdit de donner des sacs, eux, ils continuent individuellement par magasin à faire ce qu'ils veulent.» (Service caisse).

La confusion autour de la campagne sur les sacs de caisse met en évidence le manque de positionnement clair de la part du Groupe Carrefour. Les hésitations observées affectent les pratiques individuelles des caissiers qui ne parviennent pas à mettre en œuvre des initiatives dans un univers très largement réglé par les procédures. Cette situation est déstabilisante du point de vue moral (on revient sur une initiative pourtant affichée comme bénéfique pour la collectivité pour des raisons stratégiques) et également du point de vue technique (à qui donne t-on des sacs et dans quelles circonstances ?).

« Le fait qu'on ait le cul entre deux chaises, si on ne veut plus se faire disputer, on va leur en donner (des sacs de caisse), mais d'un autre côté, on en donne alors que c'est toujours les mêmes qui ne font pas l'effort. (...) Je pense que c'est plutôt d'un point de vue stratégique, pour moi, c'est embêtant parce qu'on est les seuls dans le coin à donner des sacs. Alors avec les lois, c'est passé, ce n'est pas passé, alors maintenant... J'ai entendu

dire que la loi qui était passée en décembre disait qu'il n'y avait définitivement plus de sacs. On nous a dit aussi que Carrefour payait une amende. (...) C'est vraiment pour avoir le plus de clients possibles, par rapport à plein de choses. Les caisses en libre-service qu'ils ont installées, il n'y a pas très longtemps. Il y a la carte de fidélité qu'on va vendre et revendre. C'est vraiment le client, le client, il faut le garder absolument et le sac est un petit moyen pour le garder » (Service caisse).

Certaines motivations du groupe sont peu contestées sur le fond. Que le client soit au centre des enjeux de la direction apparaît comme « normal » dans un secteur où la concurrence entre enseignes est extrêmement forte. Sur la forme, par contre, les salariés regrettent la perte d'image et parfois la perte d'une partie de l'estime de soi qu'ils subissent. C'est parfois avec une certaine virulence que **les salariés expriment leur déception et leur difficulté à adhérer à des logiques commerciales qui leur paraissent excessives.**

« faut pas contrarier le client. Il faut le ménager parce que si on perd un client, c'est énorme, hein, enfin bon, quelque part, oui, je peux le concevoir, hein perdre un client, c'est... pas évident, c'est plus dur à reconquérir mais... Le souci des fois, on a l'impression entre guillemets, mais le mot va être lourd mais c'est pour vous dire, des fois on a l'impression qu'on va se prostituer pour entre guillemets, faudrait tout, vraiment tout donner au client. Donc on n'est plus crédible à un certain moment. » (Service caisse).

La lecture que les salariés peuvent faire de la mise en œuvre du retrait des sacs de caisse se trouve également largement alimentée par les relations directes que les hôtesses et hôtes de caisse entretiennent avec la clientèle. **Les nombreux paradoxes relevés par les clients alimentent le doute et le désengagement installé chez certains salariés.**

Les salariés de caisse sont des interlocuteurs directs de clients qui, d'une certaine manière, mettent en relief les contradictions qui traversent la société, en particulier sur les questions environnementales.

☛ **Les contradictions qui traversent la société, se déclinent de manière particulière dans le secteur de la Grande Distribution. On observe, en effet, des niveaux de lecture qui se télescopent dans le quotidien de travail des salariés : un niveau où l'implication du groupe Carrefour est effective et où les salariés sont fortement sollicités sur les questions environnementales et un autre niveau, plus économique où les salariés sont soumis à l'injonction, implicitement ou non, de renoncer à des convictions pourtant construites sur des arguments en partie élaborés par Carrefour. Sur les sacs de caisses, ceci peut signifier « Il faut retirer les sacs de caisse parce qu'il y a un enjeu environnemental fort et urgent » et « donner un sac plutôt que de prendre le risque de perdre un client »...**

Ainsi, certaines pratiques considérées comme positives (recycler, réutiliser les sacs, économiser l'énergie, etc....) sont remises en cause par des actions marketing, elles mêmes très consommatrices de papier par exemple...

« dire « penser à l'environnement », etc.. oui mais quand vous leur dites ça, avec la carte fidélité, vous avez plein de papiers qui sortent. Il y a une imprimante spéciale qui vous sort des tickets « aujourd'hui vous avez acquis tel montant sur votre carte fidélité », etc. Des petits bons de réduction, donc finalement ils disent « oui mais on nous fait une rétention de sacs pour garantir l'environnement mais on nous balance plein de papiers. ». Et c'est vrai qu'on perd un petit peu de crédibilité parce que c'est pas facile. Et puis on ne proteste pas trop parce que finalement il a raison. Nous, on nous dit en haut « attention ne distribuez pas des sacs, c'est terminé et après s'ils veulent des sacs, ils en achètent à 10 ou 60 centimes. ». Mais on applique parce qu'il faut appliquer ce qu'on nous dit. On respecte les choses qu'on nous dit mais oui mais bon. » (Service caisse).

Plus encore sans doute, **l'implication des salariés est remise en cause par le manque d'attention apportée par la direction aux propositions qui émanent du terrain.** Ainsi, une hôtesse de caisse qui a proposé qu'apparaissent sur les chariots un message rappelant aux clients de ne pas oublier leurs sacs recyclables (bien rangés dans leur coffre de voiture...) n'a jamais obtenu de retour, ni même de commentaires de sa hiérarchie.

« On sait qu'on en vend quand même beaucoup de sacs réutilisables, donc moi, j'avais lancé l'idée. Ca ne devait pas être une très bonne idée, j'avais voulu que pour les sacs de caisse, beaucoup de gens les oublient dans la voiture : « vous ne pouvez pas faire quelque chose au niveau des caddies : « oh mes sacs. » Vous mettez sur le caddie un petit encart publicitaire. » Alors ce n'est pas terrible parce que ça cache des choses au niveau de la sécurité et au niveau des lois, donc ce n'est pas génial. On pourrait les mettre sur les trucs à caddie, les emplacements caddies. Pourquoi pas, ce serait sympa, ça pourrait marcher. Ca ne s'est pas fait. C'était peut-être pas possible. » (Service caisse).

Cette interviewée n'a pas réellement obtenu de retours de sa hiérarchie. Les initiatives personnelles sont peu prises en compte et se heurtent souvent, dans leur application, à des freins organisationnels, tels que le manque de suivi des idées ou le manque de réponse aux propositions des salariés. Dès lors, il semble difficile pour certains d'entre eux de se sentir impliqués dans une démarche collective alors même que leur parole ou leurs suggestions restent sans suite, y compris pourtant lorsqu'il s'agit d'améliorer et d'accompagner la mise en œuvre d'une action telle que le retrait des sacs de caisse.

4 2 - Un frein communicationnel

Des supports d'information et de sensibilisation peu adaptés aux publics visés

Les responsables du Groupe Carrefour se sont montrés demandeurs de données sur la perception des messages destinés à l'ensemble de leurs collaborateurs. Il s'agissait pour eux de mesurer l'efficacité des supports et la portée des messages diffusés. Dans la première partie de ce document, nous avons listé les différents supports de communication utilisés (papier, image, Internet...). La réalisation des entretiens au sein même des hypermarchés a permis d'observer concrètement certains supports mobilisés, principalement les affichages, leurs lieux d'implantation et leur incidence sur les pratiques des salariés. Les observations se sont avérées indispensables et ont largement contribué à confirmer les discours recueillis, plutôt sceptiques quant à l'impact des campagnes d'information.

La première limite que les salariés entrevoient dans la politique d'information et de communication sur le développement durable concerne les supports utilisés. Lorsque nous nous déplaçons dans la partie administrative du magasin, la « coulisse interdite » à la clientèle, nous sommes immédiatement frappés par l'abondance de messages, de graphiques, de notes de presse sur les murs des couloirs et lieux de passage. Les entretiens ayant lieu à l'endroit même où figurent ces affichages, les salariés ont été interrogés en situation. **Leurs commentaires attestent d'une réelle difficulté, voire même d'une incapacité, à déchiffrer les messages, à se repérer parmi les informations et à distinguer celles récemment affichées des plus anciennes.**

« Franchement non... Mais regardez les, franchement quand vous passez là, vous avez pas envie de lire ça, là c'est que des tableaux (...) je pense que c'est pas le bon support. » (Rayon frais) ; « Est-ce que vous croyez que ce panneau tel que vous le voyez, là, il donne envie de lire quelque chose ? Là, ça ne concerne que les chiffres, hein informations directions, bon. Sincèrement est-ce que vous trouvez que c'est attrayant ? Que le salarié qui vient en général n'a pas envie de... » (Service caisse) ; « quand vous voyez là les chiffres, les magasins... J'ai essayé de m'y intéresser mais bon, c'est assez lourd. » (Rayon frais) ; « Est-ce que vous croyez qu'en débauchant le soir, j'ai envie de m'attarder sur ce panneau là, enfin celui-là parce qu'il est à côté de nous mais est-ce qu'il est suffisamment attrayant pour me donner envie de le lire ? (...) l'information est faite de telle sorte que ces supports là ne sont pas suffisamment attractifs pour... » (Service caisse).

Pour les salariés, les erreurs d'implantation des supports de communication constituent un argument pour justifier l'absence de lecture des messages affichés. La localisation des supports dans les couloirs, près des salles de repos, des vestiaires ou des sanitaires semble a priori pertinente puisqu'ils se trouvent dans des lieux de passage permanent.

Pourtant, une des limites souvent entendues est liée à l'implantation de nombreux affichages à proximité du bureau du directeur du magasin. Pour les salariés, cette localisation est problématique et en quelque sorte dissuasive. Comment les quelques minutes prises pour lire peuvent-elles être interprétées par leur responsable ? Interrogés, les directeurs de magasins nous ont affirmé ne pas se faire une opinion sur un salarié qu'ils observeraient devant les panneaux d'affichage. Rien ne permet de mettre en doute cette affirmation. Pour autant, cette localisation apparaît inappropriée. **Exposés en permanence au regard des collègues, des responsables hiérarchiques et, pour certains, des clients, les salariés développent dans leur grande majorité une crainte de « l'inactivité ».** Une démarche d'information, en aucun assimilable à une inactivité, risque d'être mal perçue, *a fortiori* sous le regard du directeur...

« c'était quelque chose d'intéressant mais il faut prendre le temps donc ça veut dire, parfois ça durait ½ heure. Donc vous vous voyez ½ h eure ici devant le bureau du boss en train de regarder la caméra !!! C'est déjà d'une très mal placé. Vous imaginez, le boss est là et il se dit « tiens, elle a rien d'autre à faire ». Donc vous regardez 5 minutes, c'est vrai que c'était intéressant mais... » (Service caisse) ; « vous avez pas envie de lire ça, là c'est que des tableaux et puis devant le bureau du directeur, bon... » (Rayon frais) ; « c'est pas le meilleur endroit pour s'arrêter !!! Même si vous n'avez rien à vous reprocher et que c'est fait pour être lu par tout le monde, là où c'est, devant le bureau du directeur, ça dissuade à mon avis. Vous avez pas envie de vous arrêter. » (Rayon frais).

Sur le fond et la pertinence des messages, **les salariés jugent dans leur ensemble l'information trop abondante, diffusée sans cohérence ni « grille de lecture ».** Pour un non-initié sur le secteur de la Grande Distribution, une lecture sérieuse et une vraie recherche d'information s'avèrent complexes. Les données, pour la plupart chiffrées et économiques, en lien avec le Groupe, sont difficiles d'accès. **Les thématiques exposées constituent pour de nombreux salariés un langage spécialisé** et un état des lieux de la situation du Groupe Carrefour difficilement appropriables.

La question de la compétence ou de la capacité à saisir l'information transmise ne semble pas le seul élément d'explication. La difficulté rencontrée par les salariés, cadres ou de terrain, se situe d'abord au niveau du repérage et du décryptage.

« trop d'information tue l'information. Faut pas mettre un panneau parce que les gens ne font que s'y tromper. Mais il faut les lire d'abord. Des panneaux, il y en a partout. Et je ne suis pas difficile, mais qu'on ne me traite pas d'inculte parce que ça va comme ça. (Service caisse) ; « trop d'information tue l'information, hein. Moi, franchement, je ne les lis pas tout le temps. Je vais les lire de temps en temps, parce que ça m'intéresse mais je ne vais pas... » (Service administratif) ; « On ne regarde pas tout, même le chef, il ne regarde pas tout (...) il y a la moitié des panneaux qu'on ne regarde pas. (...) on a une formation qui s'appelle Trap et donc ça s'appelle gestes et postures. Et donc il ne savait pas que c'était la même. Alors je dis : « bah chef, vous n'avez pas regardé le panneau ? » « Lequel ? » « Bah celui qui est à l'entrée là-bas ». Il me dit « bah je lis pas. » Moi, je suis tombée dessus, donc j'ai regardé, mais c'est vrai qu'il y a tant de panneaux qu'on ne regarde pas, pas forcément quoi. » (Service administratif).

La limite de la portée des informations communiquées ne s'explique qu'en partie par l'affichage. Les salariés ont été interrogés sur la réception d'informations au domicile et sur leurs lectures. Excepté l'outil Internet qui s'adresse principalement aux cadres et se limite à l'espace professionnel, tous les salariés reçoivent le magazine interne *Positive*. Si nous nous référons aux citations qui suivent, *Positive* est peu lu²²...

« *Positive*, c'est vraiment le magazine Carrefour, je ne sais pas s'il y en a beaucoup qui le lisent, franchement. Qu'ils demandent aux gens, qu'ils demandent à leurs salariés « vous le voulez ou pas ? ». C'est pas dur, je crois qu'il y aura 90 % des gens qui diront « ça ne nous intéresse pas. ». Moi, je le feuillette, je le reçois, je l'ouvre quand même. Ça use du papier ou alors dans ce cas qu'ils trouvent un moyen, qu'ils le mettent à disposition en bas. » (Service caisse) ; « je suis presque certaine que la majorité ne l'ouvre même pas !!! » (Service technique).

Dénonçant le gaspillage du papier, les salariés, convaincus que le magazine est très peu lu, proposent que *Positive* soit mis à disposition dans les salles de repos. Plus généralement, les salariés interrogés proposent des supports de consommation accessibles collectivement, respectueux de l'environnement (réduction de la consommation de papier) et qui n'envahissent pas la sphère privée.

« un magazine en salle de repos, c'est très bien. Déjà on en imprime moins, ça passe de main en main, parce qu'une fois que vous l'avez parcouru, vous n'en avez plus besoin et puis en plus, ça reste sur le lieu de travail. » (Service caisse) ; « rien que de penser que ça part à la poubelle quand ça arrive chez soi, même si on le lit, on le jette, ils en mettraient quelques uns là, ça suffirait. Ici on consomme tellement de papiers pour la pub, pour tout qu'on pourrait déjà réduire là. Parce qu'on est quand même des milliers au niveau Carrefour. » (Service administratif).

²² Il n'existe aucun suivi sur le pourcentage de lecteurs, assidus ou non, du magazine *Positive*, et de manière générale, des informations adressées aux collaborateurs. Les témoignages directs et déclaratifs constituent une des seules sources.

Si le choix de support d'information fait l'objet de développement dans les entretiens, le fait que le support image, télévisuel ou vidéo soit peu cité quand il s'agit de la sphère professionnelle interroge. Plusieurs parents ont évoqué la « magie » de la télévision au sein de la sphère domestique, notamment pour les enfants. Sur le lieu de travail, des vidéos ou des clips ont été réalisés. Les salariés les accueillent plutôt favorablement, avec curiosité parfois, mais n'opèrent pas pour autant une hiérarchie des supports, allant du papier (affichage, revue) peu impactant, à l'image plus efficace et plus adaptée aux messages environnementaux et aux temporalités des salariés.

« En tant que caissière, quand ils nous mettent un film sur et ils avaient fait l'expérience d'ailleurs et ça n'avait pas été très bien perçu. Ils nous mettent un film de 10 minutes sur Carrefour. On est en salle de repos, on ne parle pas normalement de notre travail. Ils n'ont pratiquement rien le droit de nous dire. On n'est plus en service, on n'est plus au travail. Quand ils nous mettent ça, bon je dirais, on n'est pas obligé de s'y intéresser mais quand ils nous ont mis des cassettes et une télévision, c'est des bruits mais on est obligé de regarder. » (Service caisse) ; « à mon avis, c'est pas qu'une question de support comme vous dites. Peut-être que des écrans permettent de saisir plus facilement des informations que comme là les panneaux d'affichage, le problème de la sensibilisation n'est pas là. Pour moi, c'est plus une question d'intérêt pour l'information. » (Service technique).

Cette dernière affirmation, qui émane d'un ambassadeur Développement Durable, est largement confirmée par les discours des interviewés. La limite de l'impact des campagnes d'information se situe dans l'intérêt ou non que les salariés perçoivent dans le message diffusé. Comme nous l'avons montré précédemment, **le concret (rayon, service d'appartenance) mobilise plus spontanément les salariés**. Ceci ne doit pas être interprété comme de l'indifférence à l'égard de messages concernant les collègues d'une autre unité ou d'un autre magasin. Face à la confusion et l'opacité, le concret paraît plus facilement appropriable. Concret qui interpelle chacun sur son quotidien professionnel.

« On va les lire quand ça intéresse, quand c'est le CE. Quand c'est le CE, si ça marche, quand c'est notre intérêt. » (Rayon frais) ; « Alors à un moment donné, y avait..., ça, c'était très bien mais c'est parce que ça nous concernait, c'est toujours pareil, c'était tout ce qui était mis en place dans le magasin et dans les autres magasins, donc dès qu'il y avait une animation mise en avant, et ça avait été filmé et donc c'était montré dans différents magasins et ça donne des idées. » (Service administratif) ; « Actuellement dans notre magasin c'est des catalogues, chiffres d'affaires, il n'y a guère que les cadres éventuellement qui vont les lire. Chacun est concerné par son problème. Nous, on va regarder, à la limite, si on voit quelque chose qui nous concerne. Ça se cible. » (Rayon frais).

Au-delà des limites liées à l'implantation des supports de communication, du cloisonnement des actions, les salariés regrettent l'absence de contact humain dans les campagnes menées sur le thème du Développement Durable. Ce constat répond à l'une des

interrogations du Groupe Carrefour. La sensibilité aux messages semble moins liée aux supports, même si ceux-ci entrent en compte, nous venons de voir qu'ils ne les hiérarchisent pas du plus au moins efficaces, qu'au manque d'échanges directs entre collaborateurs. La dimension humaine mobilise fortement les interviewés. Plusieurs salariés suggèrent ainsi que les campagnes d'information et de sensibilisation environnementale s'organisent autour de réunions de travail, de groupes d'échanges et de partages. Par ailleurs, ils se disent favorables à une mutualisation des expériences.

« ce qui pourrait être bien, c'est de réunir ceux qui sont volontaires pour parler de ce qu'on peut faire au niveau du magasin. Moi ce qui me gêne dans ces panneaux là, c'est que c'est froid. Je veux dire, y a pas de contact. » (Rayon frais) ; « On parle de communication mais on ne communique pas en fait. Les informations sont là mais y a rien autour. On en parle pas entre nous. Même nos chefs, ils organisent pas de réunions pour qu'on parle entre nous ». (Service réception) ; « Y aucun échange ici sur ces questions là. Moi je vois à la maison, on en parle avec les enfants, à table et tout. C'est comme ça qu'on sensibilise. Ici y a pas d'échanges, j'allais dire, humains, directs plutôt que les affichages ou même les écrans » (Service administratif).

Un manque d'information sur les résultats des actions menées qui entretient un climat d'interrogation

Ce point a largement mobilisé les salariés interrogés. **Si des efforts sont demandés par la direction des magasins et par le Groupe Carrefour, efforts finalement consentis par les salariés, le manque de communication et de retours sur les résultats des actions génère l'incompréhension.** Cette situation est d'autant plus vécue sur le mode du dysfonctionnement que les débriefings et l'information en temps réel structurent l'organisation des entreprises de la Grande Distribution. Chaque jour, les salariés sont informés des ventes de la veille. Des chiffres sont parfois communiqués dans la journée même.

En revanche, les salariés notent que les informations sur le cycle de vie des produits triés, sur les résultats enregistrés autour de la limitation de production de déchets, sur la « casse » ou encore sur les économies réalisées par le biais des initiatives autour des énergies ne font l'objet d'aucune communication spécifique.

« on ne sait pas ce que ça devient ni ce que ça représente sur un magasin comme le nôtre ou sur une année. On sait qu'il y a les cartons, les piles et tout ça, mais concrètement ce que ça économise, y a rien. En tout cas, moi je suis pas au courant » (Rayon frais) ; « ça fait quand même plusieurs années maintenant qu'il y a des actions pour limiter le gaspillage et recycler, et bien on n'a pas de retour. Je sais pas ce que ça fait en tonnes, en argent, est-ce qu'on progresse chaque année ou non, on n'en sait rien. C'est dommage parce que ça permet de voir où on en est » (Rayon frais).

Même les salariés qui, de par leurs fonctions, sont impliqués sur les questions environnementales et énergétiques distinguent leur bonne connaissance des chiffres qu'ils utilisent au quotidien et leur ignorance des résultats plus globaux de la politique Développement Durable. Ceci témoigne selon eux d'un manque de communication...

« Les chiffres, non, je sais ce que peut coûter le fait de venir chercher tout ce qui est ordures ménagères, le fait qu'on puisse recycler le carton, le papier, pour que ça parte en ballots et qu'on puisse récupérer de l'argent dessus. Mais les chiffres en soit, non, je... » (Service technique).

Des chiffres sur les tonnages recyclés existent. Nous nous en sommes procurés...²³ Ceci n'a pas été difficile de les obtenir auprès des ambassadeurs développement durable. Si la transmission d'information est déficiente, les salariés ne se montrent peut-être pas suffisamment demandeurs et n'identifient pas les responsables auprès de qui les obtenir.

L'analyse des discours montre bien les distinctions et nuances apportées par les salariés. S'ils regrettent que les actions engagées ne fassent pas suffisamment l'objet de communication, ils saluent les initiatives ponctuelles, souvent dépendantes de la bonne volonté de cadres intermédiaires soucieux de motiver leurs collaborateurs directs. Ces témoignages et retours d'expériences apparaissent d'autant plus crédibles et légitimes qu'ils émanent d'une hiérarchie intermédiaire, elle-même souvent issue du terrain et perçue plus proche des préoccupations et de la culture des « non gradés ». Les reproches entendus ne désignent personne en particulier. Pour autant, ils paraissent concerner la politique du Groupe, abstraite et éloignée, des réalités du terrain.

La diffusion restreinte du rapport Développement Durable (system Reporting) tend à confirmer les propos tenus par les salariés. Parmi les suggestions que nous pourrions faire, celle de la réalisation d'un document plus accessible, plus ciblé sur certaines actions, document qui puisse être transmis aux salariés, nous paraît répondre aux attentes des salariés. Il nous semble en effet que le manque de communication renforce le climat de suspicion, au moins participe à l'entretien d'un climat d'interrogation. Plusieurs témoignages tendent à valider cette affirmation. Certains interviewés se demandent ainsi ce que

²³ Pour le **carton**, 710 tonnes recyclées par Carrefour Saint-Pierre et 240 pour Carrefour Orléans. Pour le **plastique**, respectivement 30 et 4,5 tonnes. Pour le **papier**, respectivement 14 et 13 tonnes. Pour les **dons alimentaires**, respectivement 680 et 417 tonnes sont données aux associations caritatives. Pour les **sacs de caisse**, c'est une diminution de 35 % en deux ans du nombre de sacs jetables distribués. Il nous manque des données sur les **pires** non obtenues au moment du bouclage de ce rapport.

rappellent les économies réalisées par les tris, les recyclages, ou encore la diminution des consommations énergétiques. L'idée qu'une des motivations pour s'engager dans une politique de Développement Durable se situe au niveau économique apparaît dans les entretiens. Et même si ce point n'est pas abordé sur le mode du reproche, il traduit bien quelques unes des interrogations des salariés.

« Quand on voit les économies et tout ce qu'on peut faire dans un hypermarché comme celui-ci, c'est impressionnant. On avait eu un jour, on nous avait dit qu'on avait gagné de l'argent quand ils avaient mis la benne, quand ça avait commencé le tri... L'argent qu'on avait gagné, ça nous avait tilté, ils avaient mis un beau panneau, c'était bien et puis après on a pris le pli et puis c'est passé. On a plus jamais été informés » (Rayon frais) ; « Le souci, moi, je le vois, ils ne voient que le fric enfin on le voit avec les cartons d'emballages. Dès qu'ils peuvent en avoir, ils ne disent rien (...) ils ne viennent pas nous voir en disant : « vous avez récupéré tant. » » (Service réception).

Les salariés, demandeurs d'informations sur les retombées financières des actions menées, veulent pouvoir évaluer les efforts consentis par chacun des collaborateurs. Il leur semble en effet que la motivation de chacun s'en trouverait accentuée. Pour ceux déjà investis, des résultats encourageants constitueraient une motivation supplémentaire, un encouragement à poursuivre. Pour ceux qui jusqu'à maintenant observent plus qu'ils n'agissent, des résultats encourageants constitueraient peut-être un déclic. Certains salariés proposent même que puisse être mis en place un intéressement comme il en existe sur les résultats. Intéressement qui pourrait par exemple prendre la forme d'une prime.

« pourquoi pas imaginer une prime pour ceux qui ont bien travaillé. On fonctionne avec des primes sur d'autres trucs ou un intéressement. (...) On a bien recyclé, y a des économies de faites, pourquoi pas récompenser les salariés qui ont joué le jeu ? » (Rayon frais) ; « je suis sûr que si on mettait en place un système de prime, une façon de récompenser les bons élèves en fait, ça amènerait d'autres personnes à s'engager plus. » (Service technique) ; « d'une certaine manière, ce serait normal. On sait dire quand ça va pas, que c'est pas bien, pourquoi pas gratifier ceux qui ont les bonnes pratiques, qui font des choses pour recycler, au niveau d'un rayon par exemple. Ce serait bien déjà d'avoir un « c'est bien continuez » mais si ça pouvait se concrétiser par une prime, moi je trouverais ça normal. » (Service caisse).

Ces demandes annoncent bien la partie à venir. Les salariés observent un ensemble de dysfonctionnements, notamment une culture du résultat, qu'ils interprètent plus comme une culture du contrôle ou de la sanction. S'ils intègrent cette dimension, ils formulent quelques demandes d'écoute, d'interactions directes et humaines, ainsi qu'une reconnaissance des efforts déjà consentis au sein de la sphère professionnelle.

4 3 - Un frein culturel et organisationnel

Une organisation spatialisée et cloisonnée

A travers l'analyse des entretiens, les différents services apparaissent comme extrêmement cloisonnés, très indépendants les uns des autres. Exception faite de ceux qui occupent des fonctions de surveillance ou techniques, et qui donc sont amenés à se déplacer dans l'ensemble du magasin, les salariés se limitent la plupart du temps à l'espace de leur rayon, aux salles de repos (situées au niveau des services administratifs). Ils ne sont jamais, ou rarement, en situation d'accéder au fonctionnement général du magasin.

« Je pense que chacun est sur ses activités, en fait. On ne sait pas ce que l'autre fait vraiment. On ne connaît pas le travail, le rôle, le circuit, tout est bien cloisonné » (Service caisse).

A bien des égards, **l'organisation d'un hypermarché s'apparente au fonctionnement de PME qui travaillent les unes à côtés des autres, cohabitent les unes avec les autres mais qui demeurent très cloisonnées.** Un responsable de gestion décrit comment les différents services fonctionnent de façon quasi-autonome. Sa description met en évidence l'absence de visibilité d'une cohérence d'ensemble pour les salariés.

« Pour moi, c'est un ensemble de petites P.M.E., donc forcément il n'y a pas forcément une communication entre eux. Souvent on le voit, les caissières, j'ai fait pas mal de magasins Carrefour. Elles ne savent pas qu'il y a des gens qui font du pain. Mais ça, c'est pas surprenant mais dans combien de magasin, on a fait le test et on s'est aperçu que les gens... vous vous rendez compte, vous êtes caissière, vous ne savez même pas qui fabrique les produits.(...) C'est des P.M.E., je le dis souvent au chef manager. Vous êtes un patron de P.M.E. (...) Alors en fonction, ils ont pas les mêmes horaires. La boucherie, la boulangerie, ils prennent plus tôt, il y en a qui ne bossent jamais l'après-midi, donc il y a des gens qui ne se connaissent pas. On a à peu près, je dirais un peu plus de 400 personnes aujourd'hui, les personnes ne se connaissent pas. Comme quand vous habitez dans un immeuble, vous n'avez pas les mêmes horaires, vous ne croisez jamais vos voisins. Vous cohabitez, mais c'est pareil, au bout d'un hypermarché, il y a une multitude de métiers qui sont complètement différents, des métiers de bouche, des après-services, il y a de tout. » (Service administratif).

Pour la hiérarchie intermédiaire, il n'existe pas ou peu d'occasions de mutualiser les expériences, à l'exception toutefois des débriefings du matin où les différents services et les unités se côtoient pour la restitution de résultats. Ces débriefings sont essentiellement axés sur les objectifs de vente et n'abordent que rarement les questions environnementales.

➔ **L'univers du magasin est étroitement segmenté en groupes de référence clairement identifiés. Segments par métiers, par ancienneté ou par statut d'emploi, chacun doit savoir se situer et rester à sa place. Les salariés parviennent difficilement à construire une vision transversale du fonctionnement du magasin, et encore moins à s'appropriier l'ensemble des actions engagées en matière de développement durable.**

« C'est un peu le problème de Carrefour. Il y a vraiment des clans de caissières, employés donc en libre-service, employés en traditionnel. C'est vraiment les clans, il y a les boulangers, d'un côté, les bouchers de l'autre, les charcutiers de l'autre. C'est vraiment des personnes... A part ceux qui se connaissent depuis longtemps, bon qui sont là depuis plusieurs années mais on sent moins... enfin moi, quand j'étais nouvelle, on sent bien la différence entre un C.D.D. et un C.D.I. (...) Et c'est pour ça que nous, on n'est pas au courant de ce qu'ils font sur leur rayon. Les rouleaux de papiers, une fois qu'ils sont vidés en caisse, je ne sais pas si c'est poubelle ou si c'est... Je ne pense pas que ce soit poubelle, vu qu'ils sont imprimés. » (Rayon frais).

Les salariés ne disposent pas d'outils pour se repérer et éventuellement inscrire leurs propres actions à un niveau plus global. Certains insistent sur leur manque de disponibilité et sur la difficulté, voire même la charge mentale que représente une implication plus forte au niveau de la compréhension du fonctionnement du magasin.

« c'est très simple le découpage d'un magasin, c'est alimentaire, non-alimentaire, caisses..., et l'administratif mais alors là, encore moins, encore moins... On ne sait pas ce qui se fait dans les autres secteurs et puis faut être honnête aussi, c'est vrai qu'on ne s'y intéresse pas non plus peut-être. C'est vrai que si on s'y intéressait plus mais on a assez de choses à gérer de notre côté sans... (...) On est produits frais donc on reste produits frais, donc informé, non sans plus... » (Rayon frais).

On observe alors un repli sur une forme de proximité et de quotidienneté, sur ce qu'il est possible de gérer à un niveau personnel. C'est le caractère concret, palpable qui est privilégié. Ce qui n'est pas vu et pas directement pratiqué n'est pas appréhendé par les salariés de terrain.

« c'est normal parce que ça, on le fait tous les jours. Moi tous les jours, je vois ce carton dans lequel je mets le papier qu'on recycle. Ça je le sais et c'est au quotidien. Mais ce qui se passe en bas, je suis informé vaguement, mais je pourrais pas dire untel dans tel rayon, lui il trie ou il récupère ça ça ça. » (Service administratif) ; « là-haut, on y va que pour les pauses et pour se changer mais sinon on n'a rien à y faire. Je mentirais si je disais que je sais ce qu'ils font du papier, même si je crois qu'il le recycle, ou des cartouches ou pour l'électricité parce qu'on ne nous en parle pas. Et puis on s'y intéresse, pas faut être honnête. Alors que dans notre rayon, là je peux dire ce qu'on fait, qui fait bien et qui a encore du mal. Ça se comprend, ça c'est mon quotidien de tous les jours. » (Rayon frais).

Ce constat interroge l'adéquation des moyens et des supports de communication interne mobilisés par le groupe Carrefour. La manière dont s'organisent les campagnes de sensibilisation et les actions de mobilisation apparaît trop abstraite, difficilement appropriable. **Les salariés mettent alors en œuvre des pratiques essentiellement individuelles et tournées sur leur propre secteur d'intervention.**

« C'est une réalité. Il y a une raison à ça, parce que déjà pour que dans nos équipes, à chacun, on a chacun des secteurs, il y ait déjà un intérêt porté sur les résultats, ce qu'on appelle la culture de résultat chez nous. C'est déjà compliqué. Les salariés ont tendance plus à rester sur un travail quotidien de prévision et sur les modes opératoires où ils sont. Au-delà, c'est très difficile, donc aller voir dans un autre secteur, c'est presque mission impossible, à moins de passer par la formation. C'est pour ça qu'aujourd'hui, il existe cette formation. » (Service caisse).

Culture du résultat et hiérarchie des priorités

La multiplicité des horaires de travail structure l'organisation des établissements de la Grande Distribution. Les premiers salariés arrivent dès quatre heures du matin, les derniers partent souvent après 22 heures. Ces horaires, tout comme les méthodes de travail, les objectifs et les cultures professionnelles ne facilitent pas les échanges entre salariés. Les échanges ne sont pas non plus encouragés par la direction des magasins qui a tendance à construire des objectifs par service. Les indicateurs fonctionnent à partir de références internes rarement mises en perspective avec des objectifs globaux. Ce sont alors des préoccupations concrètes qui fondent les discours.

« Là, par exemple, je sais pas, aujourd'hui on doit faire 2 000 ou 3 000 euros sur la journée. On va le faire, on va pas le faire, ça dépend de l'afflux de clients qu'il y a et ce qu'ils prennent surtout. Parce qu'ils prennent 2 tranches de jambon, et que la tranche fait 80 grammes, alors comme dirait l'autre, ça va pas aller chier loin. (...) En fait ils se basent sur les chiffres qu'on a faits l'année dernière. Bon bah aujourd'hui, on a ça à faire, par rapport à l'année dernière. Bon bah, des fois on est quasiment au dessus, donc là, on se dit « c'est bien, on a fait un bon chiffre et tout par rapport à l'année dernière » » (Rayon frais).

La culture du résultat et du chiffre, ou encore celle des objectifs à atteindre, est très prégnante dans la grande distribution. Elle s'applique aux questions de développement durable mais d'une façon qualifiée de brutale par les salariés qui l'associent plus à un contrôle, à des comportements pouvant être sanctionnés. La direction mobilise les mêmes indicateurs de volume théorique alors même que la politique de recyclage par exemple ne bénéficie pas de la même attention ni des mêmes moyens. Les

objectifs à atteindre sont, de fait, plus difficilement intégrés par les salariés car souvent plus abstraits. L'enjeu paraît alors distinct de l'enjeu commercial immédiat. Les temporalités elles-mêmes ne peuvent être envisagées sur un mode commun. Le recyclage, par exemple, étant rarement comptabilisé à la journée.

« qu'ils soient plutôt répréhensifs, parce qu'à l'heure actuelle, au tableau, parce qu'on leur envoie une fois par mois, en disant, « les gars, comment ça se fait que ce mois-ci tu n'as pas collecté assez? ». C'est plutôt de la répression que d'apporter des solutions. Voilà, c'est « démerdez-vous, mais ramenez-nous 50 tonnes de carton par mois, trois tonnes de plastique. Vous vous débrouillez comme vous voulez, le magasin a tant de chiffre, donc le magasin doit avoir tant de déchets ». Voilà. Ils s'en servent surtout pour nous dire « le magasin n'est pas bien » mais ils nous apportent pas de solution. (...) Mais que ce soit plutôt constructif plutôt que répréhensif, quoi. « Voilà, vous faites des efforts. » Vous voyez, donner une chance et positiver, plutôt que de se servir des tableaux qu'on envoie pour se faire taper sur les doigts : « pourquoi toi, t'es le premier et toi t'es derrière lui, alors que vous avez un chiffre d'affaire... ? » ». (Service technique).

➔ La pression constante sur les résultats commerciaux, ressentie tout autant par les salariés, les équipes que par l'encadrement intermédiaire, freine voire parasite les démarches développement durable, individuelles et collectives. La logique de rentabilité est perçue contraignante et dominante dans la hiérarchie des priorités au point de remettre en question l'implication des salariés sur des actions concrètes.

« Les gens ont tout juste le temps de faire leur travail correctement et je parle de manière générale, je parle de mes collègues. Ils ont tellement de soucis en bas, tout ce qui est écologie, tout ça, à mon avis, c'est mis pff... » (Service réception) ; « Ne pas faire perdre de place au classement, donc cela dit, les gens ont de moins en moins de temps pour faire des choses ailleurs, sans qu'on leur demande d'être... Finalement ils posent le carton et le plastique comme ça et puis ils s'en vont. » (Service technique).

Les trajectoires et les profils professionnels des salariés apportent un éclairage sur les limites à une large diffusion des thématiques environnementales. Les modalités de recrutement influent sur la façon dont les salariés intègrent les messages et les consignes. Les interviewés évoquent deux profils très éloignés l'un de l'autre. Pourtant, ils ont en commun d'être centrés sur des objectifs qui ne facilitent pas l'implication sur les questions développement durable.

Le premier profil est en lien direct avec le turn-over important que l'on relève dans le secteur de la Grande Distribution. Nous n'avons pas pu obtenir de chiffres sur le renouvellement du personnel mais les interviewés parlent d'une rotation de main d'œuvre importante sur certains postes, notamment sur ceux qui nécessitent peu voire aucune qualification.

➔ **Embauchés souvent sur des contrats de travail à temps partiel avec des rémunérations faibles, les salariés vivent leur expérience en hypermarché comme une transition dans une trajectoire professionnelle voire comme un moyen de gérer une situation d'attente (études, formation, réorientation professionnelle). Pour ce « profil », l'implication sur des problématiques environnementales ne constitue pas une priorité, et ceci même s'il y a un intérêt pour ce thème. L'enjeu se situe plus dans la pérennisation du poste et dans l'investissement sur les tâches confiées. Tout ce qui peut sembler annexe à la fiche de poste est alors peu investi.**

« ça bouge beaucoup chez nous sur certains postes. Y a des gens ici, ils restent pas un mois, ils viennent et au bout de quelques jours, ça leur plaît plus, c'est trop du ou ils ont trouvé autre chose. Bon ces gens là ne vont pas s'investir sur l'environnement. Tant qu'ils sont là, ils restent sur leur boulot et puis point. (Service technique) ; « vous avez certaines personnes, mais c'est vraiment ras des pâquerettes. Bon ils travaillent, ils font bien leur boulot mais c'est limité, y a pas... Faut pas aller au-delà des palettes à déplacer ou des installations. (...) Bon le développement durable là-dedans, je pense que ça leur passe au-dessus. » (Service caisse).

Pour de nombreux salariés interrogés, cette logique consistant à se limiter à son travail est très répandue et ne se limite pas aux salariés plus précaires ou en transition. Les exigences de la Grande Distribution, en termes de pénibilité, de temporalités de travail ou encore d'objectifs, incitent les salariés dans leur ensemble à d'abord tout mettre en œuvre pour ne pas s'exposer à des remarques voire des reproches. Le travail décrit ici apparaît alors très alimentaire...

« Mais les gens viennent ici, il y en a beaucoup qui sont dans cette optique là, ils viennent pour travailler. Donc ils sont là pour faire leur journée, ils n'ont qu'une hâte, c'est de sortir de là-dedans. Il y en a énormément qui sont dans ce cas. » (Rayon frais) ; « Il y a une mentalité, il y a une conjoncture au niveau du magasin qui n'est pas facile non plus. Donc si vous voulez, les gens ben, ils se contentent de faire leur travail, même si c'est consciencieusement mais ils ne s'écartent pas. » (Service caisse).

Le second profil est celui de salariés plus gradés, des cadres qui gèrent des équipes et un rayon. Pour les plus jeunes de ces cadres, souvent issus d'écoles de management dans le secteur de la vente et du commerce, l'identification à l'entreprise est très marquée. Ils s'inscrivent fortement dans la logique dominante de rentabilité économique (chiffres, résultats). Les actions environnementales, quand bien même elles contribueraient à réduire les dépenses des magasins, restent reléguées au second plan, au profit d'une productivité mesurable immédiatement. Ces cadres peuvent se sentir impliqués sur le thème du développement durable. Pour autant, l'organisation du service dont ils ont la charge et la gestion des personnels se construisent uniquement en fonction des objectifs à atteindre.

« sa préoccupation c'est le chiffre. Comment on a travaillé la veille, ce qui a marché ou non. (...) Au débriefing, je l'imagine mal en train d'évoquer ce qu'on peut faire pour améliorer le tri. Sa préoccupation, elle est pas là » (Rayon frais) ; « mes priorités ne sont pas forcément les leurs. Même si à l'arrivée, tout le monde sort de sa poche. C'est des choses qu'on ne voit pas. Vous avez des commerciaux puis vous avez les services, donc on a le même but, on travaille pour le même employeur, mais bon après chacun défend son bifteck » (Service technique) ; « la grande distribution, c'est de plus en plus des jeunes diplômés qui ont fait une formation dans la vente, ils arrivent et c'est faire du chiffre, du chiffre, augmenter les résultats et grimper. Ils sont là pour faire carrière donc le développement durable, ça peut être important mais ça apporte rien pour augmenter le chiffre » (Service caisse).

Les politiques de recrutement et de renouvellement des salariés sont à intégrer à une réflexion sur la sensibilisation et sur l'implication dans des actions en faveur de l'environnement. Le secteur de la Grande Distribution comme d'autres secteurs professionnels que nous avons pu étudier sont confrontés à une contradiction difficiles à gérer. D'un côté, un besoin de main d'œuvre pour laquelle une compétence et une qualification particulière ne sont pas nécessaires. De l'autre, une position dans un univers très concurrentiel qui oblige à donner à voir une maîtrise et des savoir-faire spécifiques. Le BTP ou encore le transport sont par exemple deux secteurs qui rencontrent les mêmes problématiques de recrutement et de renouvellement. Dans le même temps, il s'agit d'apparaître en pointe sur la maîtrise technique, sociale et désormais environnementale (qualité, traçabilité) et d'être compétitifs sur les prix et les prestations, et ceci autant aux yeux des concurrents, des acteurs politiques que des clients. Dès lors, le recours sur certains postes à une main d'œuvre peu qualifiée et peu coûteuse apparaît, du point de vue des entreprises concernées, comme un moyen de négocier cette injonction contradictoire. **Sur le terrain, les salariés expérimentés et plus anciens dans l'établissement, ici des hypermarchés, constatent que la mobilisation de ces personnels est plus complexe et inscrite dans une temporalité non maîtrisée. La plupart du temps, ces salariés ne connaissent pas la durée de leur mission, ni même s'ils seront renouvelés ou mutés sur un autre poste.**

➔ **Les incertitudes professionnelles et personnelles, que la situation professionnelle engendre, se traduisent souvent par une concentration maximale et exclusivement sur les tâches prescrites. Les actions en faveur d'un développement durable peuvent alors sembler bousculer les priorités sur lesquelles les salariés pensent être évalués.**

Conclusion

Dans le contexte actuel de débats et d'interrogations sur les questions énergétiques et environnementales, qu'elles portent sur les consommations démesurées de certains secteurs ou pays ou sur l'épuisement des énergies fossiles, les décideurs politiques et les acteurs économiques sont directement interpellés. Ils sont de plus en plus incités à inscrire leurs actions dans le cadre de politiques de développement durable, c'est-à-dire d'un mode de développement « *qui vise à satisfaire les besoins de développement et la santé des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». ²⁴ La définition du développement durable met en évidence l'interdépendance des domaines économiques et sociaux en jeu dans la maîtrise de la consommation énergétique, mais également du domaine juridique et réglementaire. Nombre de directives européennes et nationales fixent des objectifs en la matière et fournissent des cadres d'actions. Le « plan climat » adopté par la France dans le cadre de son engagement international vise à réduire par 4 les émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2050.

La compréhension des différentes implications et des différents effets et résultats des politiques qui se mettent en place engage à mobiliser différentes échelles d'analyse (du plus micro au plus macro) et différents points de vue disciplinaires (technique, scientifique, mais aussi économique, juridique, sociologique...); en particulier parce que cet engagement implique des niveaux de responsabilité et de décision distincts.

Dans le cadre de cette étude réalisée auprès de salariés de la Grande Distribution, nous nous sommes attachés à comprendre les conditions dans lesquelles la sensibilisation aux thématiques environnementales se faisait en milieu professionnel. En accord avec l'Ademe et le Groupe Carrefour, l'étude a porté sur les supports d'informations auxquels avaient accès les salariés, sur les actions menées au sein des hypermarchés étudiés. L'objectif était notamment de saisir les formes d'engagement et les conditions de leur mise en œuvre (injonction du Groupe, mesure au niveau du magasin, initiative personnelle ou limitée à un service...). Cette étude avait également pour objet de repérer les relations qui,

²⁴ Code de l'environnement, article L110-1 qui stipule que le développement économique doit se faire dans un contexte social et environnemental acceptable.

sur ces thèmes, existaient entre sphère professionnelle et sphère privée. L'hypothèse d'une influence de la sphère de travail sur les comportements privés avait été faite dès le cadrage problématique de l'étude.

Il ressort de l'étude que :

- s'il existe une interdépendance entre sphère de travail et sphère privée, plus précisément une influence d'une sphère sur l'autre, **c'est la sphère privée qui incite aux gestes Développement Durable dans le cadre de la sphère professionnelle**. Les salariés affirment développer dans leur sphère domestique des gestes écologiques (tris, mesures anti-gaspillage...) et des principes éducatifs transmis à leurs enfants. La présence d'enfants constitue un vecteur de sensibilisation important. A travers les discours, ils apparaissent tout autant récepteurs qu'émetteurs des messages environnementaux. Les actions menées dans le cadre scolaire étant citées par l'ensemble des salariés comme une des principales sources de sensibilisation et d'éducation.

- **les actions menées au sein de la sphère professionnelle se limitent majoritairement au rayon, au service ou à l'unité d'appartenance**. L'effet d'échelle, qui se traduit chez les interviewés par l'opposition entre le proche et le lointain, illustre la difficulté à identifier les messages transversaux en faveur d'un Développement Durable. Le proche et le concret sont perçus par les salariés comme des espaces plus accessibles pour s'investir. A l'exception de ceux dont les fonctions permettent une appréhension globale du magasin, les salariés interrogés admettent ne pas savoir ce qui se fait dans les autres services. Tout autant parce qu'ils ne cherchent pas à le savoir que parce qu'il n'existe aucune information de diffusée. L'organisation par unités très cloisonnées et indépendantes les unes des autres semblent un élément d'explication à cet investissement de l'hyper-proche.

- **L'absence de visibilité des actions globales menées par le Groupe Carrefour** et/ou le magasin d'appartenance est souvent avancée comme une des explications à cet investissement très circonscrit. Interpellés par les responsables du Groupe Carrefour sur l'impact des supports d'information sur la sensibilisation des salariés, nous sommes en mesure de répondre qu'ils n'agissent pas, ou peu, sur les pratiques et les représentations. Deux raisons principales à ce faible impact. La première est liée aux **supports utilisés**, pour certains à leur localisation dans le magasin, pour d'autres (nombreux) à l'opacité du message transmis (graphique, chiffres, repérage des informations spécifiques à la gestion des déchets ou aux énergies...). Cette première explication est à croiser avec une tendance

des salariés à se focaliser sur leurs tâches journalières. Une priorité sur le métier qui s'explique par le fonctionnement des enseignes de la Grande Distribution par objectifs et par résultats à atteindre. D'où une forme de pression exercée, tout du moins ressentie, par les salariés enclins à s'investir sur des activités prioritaires. Le thème de l'environnement pouvant apparaître comme non prioritaire... La seconde raison est liée à l'**interprétation que les salariés se font de l'engagement de leur groupe sur le thème de l'environnement**. Les motivations s'apparentent d'abord à un positionnement, tout autant contraint que stratégique, dans un secteur très concurrentiel. L'action sur les sacs de caisse résume à elle seule l'embarras voire le scepticisme des salariés. Ayant très tôt adhéré à cette action, regrettant même que sa mise en place ait été tardive par rapport à d'autres enseignes, ils interprètent les « reculades » comme l'illustration d'une politique environnementale et énergétique du Groupe d'abord motivée par des enjeux économiques. L'information sur le détenteur de la fonction et du rôle d'ambassadeur Développement Durable atteste également de dysfonctionnements dans la communication interne.

- **Les salariés décrivent des modes et des supports de communication inappropriés à leurs univers et fonctionnement professionnels.** Les nouvelles technologies de la communication mobilisées (Internet, vidéo...) n'apparaissent pas plus efficaces. Les interviewés souhaitent des campagnes d'information plus humaines, élaborées sur le contact et l'échange directs entre collaborateurs. Les actions mobiliseraient plus et mieux si chacun, quel que soit son poste ou son niveau de responsabilité, se sentait associé voire force de proposition.

Enfin, pour clore ce travail, il nous semble important d'évoquer les prolongements possibles. Tout du moins les pistes de réflexions explorées qu'il conviendrait d'approfondir.

Un premier prolongement consisterait à approfondir le rôle des cadres intermédiaires, chefs de rayon et d'unités, dans la sensibilisation des salariés de la Grande Distribution. Les recueils de données effectués pour la présente étude montrent que leur rôle est essentiel dans l'implication, ou non, de leurs collaborateurs directs. Axée sur les aspects économiques et de rentabilité, leur formation les prépare peu au thème du développement durable. Tout du moins pour le moment... Dans un contexte d'accentuation des problématiques environnementales, à un niveau global mais aussi au niveau des entreprises, nous faisons l'hypothèse que les cadres intermédiaires dans la Grande Distribution auront un rôle d'information et de relais important auprès des salariés.

Un second prolongement consisterait à élargir la réflexion sur la sensibilisation à la problématique Développement Durable à d'autres profils d'entreprises. Les grandes entreprises sont déjà engagées dans des partenariats avec les pouvoirs publics et des campagnes de communication sur le développement durable, que ce soit à destination des clients, des actionnaires ou des salariés. Se construisant comme des « exemples » et se situant à la croisée du global et du local, elles se définissent comme des figures d'articulation, impliquées tant dans les réalités d'un bassin d'emploi déterminé que dans les stratégies environnementales des grands groupes internationaux.

En revanche, malgré les programmes lancés en 2003 dans le cadre de l'agenda 21, on connaît moins la façon dont les PME intègrent la question des énergies dans leur démarche de développement économique. Pourtant les PME représentent la quasi-totalité des entreprises en France. Toutes consomment de l'énergie, peuvent prescrire²⁵ et parfois inciter²⁶. Par ailleurs, elles sont souvent liées aux grandes entreprises par des relations économiques en tant que sous-traitant ou fournisseur. Dans un contexte de réflexions croissantes liées à l'environnement, l'énergie devient un enjeu majeur de développement pour les entreprises, y compris les plus petites. Le développement durable dans son volet environnemental va s'imposer comme un sujet incontournable pour des PME soumises à des réglementations plus contraignantes, confrontées à une gestion plus territorialisée et complexe des risques, en prise directe avec une exigence de transparence de la part de citoyens attentifs aux impacts sociaux et environnementaux des activités humaines.

Une récente étude, que nous avons menée auprès des dirigeants de PME, montre que ces derniers sont très largement sensibilisés à ces questions²⁷. Que ceci se traduise par une gestion plus rationnelle des ressources naturelles ou par des économies énergétiques ou le recours à des énergies alternatives. Mais s'ils sont sensibles et attentifs à ces thèmes et parfois très actifs dans le domaine, ils se sentent globalement isolés, peu informés et mal accompagnés. Cette situation leur apparaît d'autant plus inconfortable qu'ils prennent progressivement conscience de la nécessité d'anticiper non seulement les évolutions réglementaires mais aussi, et peut être surtout, un contexte économique et social qui impacte les orientations des PME.

Une recherche spécifique sur les PME permettrait d'approfondir la connaissance de ce profil de dirigeants et d'identifier les leviers d'actions possibles.

²⁵ Notamment les métiers de la construction, les marchands de biens, les syndics, les artisans plombier...

²⁶ Notamment dans la relation aux fournisseurs et/ou aux sous-traitants mais aussi dans la relation aux salariés...

²⁷ Etude commandée par Gaz de France, Représentations et stratégies des responsables de petites et moyennes entreprises face à la libéralisation du marché des énergies. Cités, Territoires, Environnement et Sociétés (CITERES) UMR-CNRS, 6173 Equipe Dynamiques Sociales Urbaines (DSU), MSH Villes et Territoires, Université François Rabelais de Tours.



Christèle ASSEGOND
Jean-Philippe FOUQUET

Tél : 02 47 36 68 56 / 57
etics@univ-tours.fr