Pourquoi communiquer sur l'environnement ?

Etude du cas des sacs consignés Leclerc

Caroline Gauthier
Enseignant-chercheur
Grenoble Ecole de Management, 12, rue Pierre Sémard, BP 127, 38003 Grenoble Cedex 01
Email : caroline.gauthier@grenoble-em.com

Emmanuelle Reynaud
Professeur
UFR de Sc Economiques, Université de Caen, 15 Esplanade de la Paix 14032 Caen cédex
Chercheur : Euristik, UMR CNRS 5055 IAE de Lyon, Université Lyon 3, 15 Quai Claude Bernard 69007 LYON
Email : emmanuelle.reynaud@wanadoo.fr

« Madame Bachelot, je soutiens votre action pour la mise en place d'une solution alternative aux sacs jetables. » proclame la nouvelle campagne publicitaire des centres Leclerc. Publicité provocatrice à contre courant ou positionnement stratégique d'entreprise « verte » ?

De nombreux débats académiques se centrent depuis la fin du siècle dernier sur les enjeux de la communication. Si en 1990, Aoki faisait figure de précurseur en proposant la communication comme mode de coordination dans la firme J, le rôle structurant du langage est aujourd'hui unanimement reconnu. Les stratèges en vantent les mérites. La communication fait ainsi comprendre, accepter ; elle accompagne un changement (Giroux, Giordano, 1998), elle construit la confiance (Brasseur, Forgues, 2002), elle assoit l'image de l'entreprise. Elle favorise l'apprentissage et l'innovation (Argyris, 1997) via une augmentation de la coopération (Detchessahar, 1999) et de la coordination (Biencourt, Jolivet, 2000). Au niveau individuel aussi les vertus sont multiples, facteur de reconnaissance et donc de motivation (Detchessahar, 2001), elle offre l'accès à de nouvelles compétences (Le Gall, 2000).

Dans le cas particulier de la communication environnementale, elle est aussi perçue comme la panacée. Il convient de communiquer les actions positives menées en faveur de l'environnement (Kolk, 2000 ; Cerin, 2002). Les rapports environnementaux se multiplient donc avec leurs cortèges de mesures et d'indicateurs de performance durable (Depoers, Reynaud, Schneider-Maunoury, 2003). Pourtant, certains praticiens commencent à sonner l'alarme. François Fatoux (2001), président de l'observatoire pour la responsabilité sociale des entreprises, met en garde contre l'effet paratonnerre suscité par les entreprises trop souvent citées comme modèle. Son interrogation semble faire écho à celle de Mathieu Detchessahar (2003) qui s'attache à présent au coût de la communication.

Face à une littérature trop longtemps monolithique et théorique, cet article adopte une approche empirique plus modérée tentant de mettre en perspective les avantages mais aussi les inconvénients inhérents à la communication. L'étude du cas de la communication environnementale de Leclerc, notamment au travers des sacs de caisse permettra de conduire une recherche inductive. Ces sacs consignés vendus 15cts et échangés gratuitement *ad vitam eternam* se veulent emblématique de la responsabilité écologique de Leclerc. Alors que l'on prévoyait en 1996 lors de son lancement une réaction en chaîne de la concurrence (qui s'était déjà produite suite aux innovations Leclerc en matière de livres, d'essence ou de bijoux), aucune enseigne n'a suivi. Parallèlement, Leclerc n'a pas perçu son innovation comme une erreur stratégique. Elle perdure depuis 7 ans et Leclerc continue à communiquer dessus (ex : campagne publicitaire de l'été 2001, changement de design des sacs en 2003). Au moment où l'ensemble de la profession va devoir dès le 13 novembre 2003 réfléchir à une alternative aux sacs de caisse, le moment paraît opportun pour faire le point sur la stratégie de Leclerc. Stratégie de niche, de différenciation ? Qu'est-ce qui a motivé Leclerc à demeurer sur le créneau de la distribution « verte » ?

Grâce au recul offert par l'ancienneté des sacs consignés, l'analyse de ce cas permettra d'appréhender les raisons mais aussi les facteurs de contingence de ce projet. A la traditionnelle question : Faut-il communiquer sur l'environnement succèdent aujourd'hui des interrogations du type : Pourquoi communiquer sur l'environnement ? Comment communiquer sur l'environnement ? A qui s'adresse la communication environnementale ? auxquelles cet article apportera de premiers éléments de réponse.

1. Quelques mots sur le cas

C'est en 1949 que commence l'aventure Leclerc à Landerneau en Bretagne. Edouard Leclerc jeta les bases de la distribution moderne en misant sur les prix bas, les volumes et la suppression des intermédiaires. Ses choix toujours orientés en faveur « des petites gens » sont cohérents avec sa morale chrétienne.

La campagne contre la limitation des rabais autorisés sur le carburant menée en 1970 marquera le début des actions contestataires de Leclerc. Ses actions en faveur de la démocratisation de la culture, via les livres 20% moins chers, et des produits de luxe, via le manège à bijoux où le prix de l'or est diminué de moitié, resteront aussi dans les annales.

En 1989 Leclerc lance sa première campagne de sensibilisation sur la pollution de l'eau et le taux de nitrate. Suivra le concept de sac consigné renouvelable à vie. Avec sa campagne en faveur de la découverte de l'euro dès 1996, la carte de fidélité en 2000 et son projet de voiture discount, le maître mot de Leclerc demeure le pouvoir d'achat et l'aide à la vie quotidienne. Leclerc se veut une entreprise citoyenne. La protection de l'environnement entre dans ce

cadre. Elle est intégrée dans un ensemble d'engagements promus par E. Leclerc au même titre que la défense du pouvoir d'achat, l'implication dans la vie locale et culturelle et l'information du consommateur.

Au point de vue de l'environnement, E. Leclerc a été la première enseigne à proposer un sac de caisse réutilisable et recyclage. Pour 15 centimes d'euros les clients achètent un sac de caisse garanti à vie. Quand le sac est abîmé, il est gratuitement échangé en magasin. Les sacs récupérés sont recyclés dans la fabrication de sacs poubelles. Chaque année 24600 tonnes de plastique sont économisées et 2500 tonnes de sacs sont recyclées.

Depuis 1997, les magasins Leclerc ont des collecteurs de piles et de cartouches d'encre. De la même manière, des bornes de collecte d'anciennes batteries sont situées à proximité des stations services des centres E. Leclerc. Le mouvement E. Leclerc contrôle le recyclage des éléments collectés, la convention de valorisation a été approuvée par le ministère de l'environnement depuis fin 2000. Ainsi, 250 tonnes de piles usagées et 1671 tonnes de batteries automobiles sont recyclées.

Enfin, depuis 1998, l'association « Jeunes pour la Nature » et les centres E. Leclerc organisent tous les ans 3 jours de mobilisation en faveur de l'environnement. En 2000, près de 110000 volontaires et bénévoles ont nettoyé 2200 sites dans 94 départements français recueillant 650 tonnes de déchets.

Afin d'appréhender la communication environnementale de Leclerc, le cas du leclerc de Caen-Ifs (14) a été étudié. L'étude de cas a été choisie car elle permet la contextualisation. Or, compte tenu de la spécificité de Leclerc en matière de protection de l'environnement, le

contexte semblait prépondérant dans l'élaboration du processus de compréhension. De plus, s'agissant de connaître la perception des différents acteurs, la prise en compte de leur opinion était primordiale. D'où l'importance de mettre chacun en position de l'exprimer. L'étude de cas par la variété des acteurs qu'elle sollicite et des positions qu'elle permet répond à cet objet. Pour comprendre le type de communication déployé ainsi que son impact sur les différentes parties prenantes, les auteurs mais aussi les cibles de la communication ont été sollicités. Différentes sources de données ont été utilisées dépendant des parties prenantes considérées[1].

- Au niveau de la direction, nous avons conduit un entretien semi-directif. L'entretien laisse le répondant structurer lui-même sa réponse. Grâce à cette technique, il est donc possible d'appréhender la logique du répondant, tout en limitant les biais de rationalisation *a posteriori*. Cet entretien traite des actions de communication privilégiées mais aussi des motivations qui y président. Le matériau retranscrit est traité par l'analyse de contenu thématique. Les thèmes correspondent aux types de communication et aux vertus accordées à la communication dans la littérature.
- Au niveau des employés, une discussion de groupe a été privilégiée. Afin d'interroger le personnel de différents niveaux hiérarchiques et notamment le personnel faiblement qualifié, nous avons opté pour cette méthode conviviale moins angoissante que l'interview individuelle. L'entretien de groupe conserve, en outre, les avantages de l'interview en matière d'absence de formalisme. Il permet de saisir des perceptions spontanées avant toute rationalisation, inhérente à une réflexion plus longue. La discussion a réuni : Daniel, responsable épicerie ; Brice, responsable liquide ; Sandrine, adjointe crémerie ; Chantal, hôtesse d'accueil et Catherine, employée libre service bazar. La diversité des services a permis d'appréhender la diversité des points de vue mais surtout a évité de mettre un

[1] Nous tenons à remercier Pascaline Berthe, Caroline Bughin, Julien Cabirol, Eddy Dupont, Stanislas Genet, Sébastien Larsonneur, Laure Lethimonnier, DESS Marketing, IAE de Caen pour l'aide apportée au recueil des

employé en présence de son supérieur hiérarchique afin de faciliter l'expression de chacun. Les informations brutes, traitées par analyse de contenu thématique, ont permis de connaître le type de communication privilégiée en interne, son impact sur les employés et dans une moindre mesure sur les clients.

- Au niveau des clients un questionnaire a été administré. Ainsi, l'enquête a été réalisée auprès de 103 clients du magasin de Caen-Ifs. Les données sur la répartition de la clientèle du supermarché n'étant pas disponibles, les individus ont été sélectionnés selon la méthode d'échantillonnage de convenance. Seul le questionnaire, grâce au gain de temps offert par la standardisation, permettait d'avoir accès à un échantillon assez large nécessaire au vu de la taille de la population. Il s'agissait de décrire la satisfaction globale des clients vis-à-vis du magasin, leur opinion vis-à-vis de l'engagement environnemental de Leclerc et leur perception de la communication environnementale de l'enseigne. Les résultats obtenus à l'aide de tests paramétriques renseignent sur l'impact de la politique environnementale sur les clients.
- Au niveau du public, une enquête SOFRES a été analysée. La taille de l'échantillon à solliciter pour être représentatif de la population normande (et *a fortiori* française) rendait difficile le recueil de données primaires. Les données SOFRES fournies par le directeur nous permirent de contourner cette difficulté tout en appréciant l'impact de la communication institutionnelle de Leclerc.

Ce design de recherche vise à comprendre comment communiquer sur l'environnement et auprès de qui il convient de concentrer ses efforts.

Recueil des données	Entretien dirigeant	Entretien de groupe	Questionnaires clients	Etude SOFRES
Traitements	Analyse de contenu	Analyse de contenu	Tests paramétriques	Soldes

données.

Résultats	• Type de communication privilégiée • Impact attendu sur les clients • Impact attendu sur le public	• Type de communication privilégiée • Impact sur les employés • Impact sur les clients	• Impact sur les clients	• Impact sur le public
	Génération d'hypothèses sur : Comment communiquer sur l'environnement ? Auprès de qui communiquer à ce propos ?			

Tableau 1 : Le design de recherche

2. Le processus de communication interne

La communication interne s'opère par le biais du journal interne, de l'affichage et de cassettes visionnées lors de réunion. Elle vise à présenter au personnel les actions de Leclerc en matière d'environnement.

Les informations obtenues proviennent essentiellement de l'entretien de groupe et dans une moindre mesure de l'entretien semi-directif avec le directeur. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-après :

L'information décrétée par le sommet	**Entretien de groupe**		
	Sandrine	-	On a des prospectus tous les dix jours.
	Brice	-	Vous avez souvent en fin de prospectus des actions qui ont été faites ou attention : « respectez la nature ».
	Daniel	-	Il y a des réunions des responsables, tous les mois et là on visionne une petite émission interne. Elle circule un peu partout, elle est réalisée par une ancienne journaliste de France 3. Un jour, on a visionné une cassette sur une action dans une petite ville de la Manche.
	Entretien semi-directif		
	Directeur	-	On fait 2 choses, en interne nous avons un journal interne « CONTACT3 » c'est un trimestriel, on essaye de relayer un maximum d'informations. Deuxièmement, il y a toujours une information affichée dans les couloirs. En interne, il y a des cassettes «Leclerc en clair » qui sont envoyées tous les trimestres que nous faisons visionner lors des réunions. Les 200 ou 300 visionnent les cassettes aussi dans les salles de pause, et ils sont tous au courant de l'évolution de l'enseigne.
La transmission de l'information au niveau intermédiaire	**Entretien de groupe**		
	Sandrine	- -	Quand on décide de nettoyer la plage, c'est véhiculé en interne par les dirigeants et les chefs de rayon. Nous les adjoints, nous ne sommes déjà pas mis au courant.
	Brice	- -	En ce qui concerne les actions pour l'environnement, cela se passe à un niveau élevé, la direction, les responsables, nous allons être le dernier chaînon qui allons nous en occuper. Avant, ces cassettes nous étaient diffusées en tant que responsables et nous avions l'opportunité, suivant notre temps, de les montrer à notre équipe (…) Après au niveau local, on manque de temps, on n'a pas de prises d'initiatives à ce niveau là.

ou inférieur	Daniel	- Oui c'est très sympa, mais même nous à notre niveau, en tant que responsables, nous n'avons pas de réelles démarches acteurs.
	Chantal	- Moi il n'y a pas très longtemps je l'ai su (le nettoyage de plage) parce qu'il y avait les petits prospectus à l'accueil. - La communication en interne ne se fait pas toujours bien au rayon bazar.
	Catherine	- J'écoute surtout mes collègues, car les réunions se font le matin et je ne travaille que l'après-midi.
Transformation identitaire, appropriation de l'objectif	**Entretien de groupe**	
	Sandrine	- Il y a moins de gaspillage de sacs. On fait plus attention. On conserve les sacs avant je les jetais dans la poubelle. Ca oblige à se sensibiliser.
	Brice	- C'est plus agréable de travailler dans une entreprise qui respecte la nature, maintenant, si demain on me propose un meilleur poste ailleurs, j'irai.
	Daniel	- C'est surtout en accord avec soi-même. Personnellement, ça m'embêterait de travailler dans une entreprise non respectueuse de l'environnement.
	Chantal	- Même les sacs Carrefour, Auchan, je m'en sers de poubelle je ne les jette pas comme ça. Les sacs Leclerc me servent pour ranger des ballons, des trucs comme ça dans le garage.
	Entretien semi-directif	
	Directeur	- Offrir une poubelle à nos enfants, moi personnellement ça ne m'intéresse pas, donc c'est une prise en compte.

Tableau 2 : Résultats de l'analyse de contenu en matière de communication interne

L'entretien de groupe nous renseigne sur le type de communication déployée. Sandrine adjointe crémerie précise qu'elle a *« des prospectus tous les dix jours »*, Brice, responsable liquide, ajoute qu'il a *« souvent en fin de prospectus les actions qui ont été faites ou attention respectez la nature »* . Daniel, responsable épicerie, nous apprend que lors *« des réunions des responsables tous les mois, on visionne une petite émission interne (…) réalisée par une ancienne journaliste de France 3. »* Il se souvient particulièrement d'une action réalisée dans une petite ville de la Manche, toute proche.

Nous sommes ici dans le cas du monologue décrit par Nicole Giroux et Yvonne Giordano (1998). Ici la communication est l'apanage de la direction générale. Elle permet de diffuser la volonté de celle-ci aux échelons inférieurs. Brice précise *« cela se passe à un niveau élevé, la direction, les responsables, nous allons être le dernier chaînon qui allons nous en occuper. »* Elle a ainsi des vertus pédagogiques, elle vise à faire comprendre le projet. Mais le but est aussi rhétorique puisque l'on cherche l'adhésion du personnel.

Etant dans le cadre d'un projet dirigé (et non négocié), ce type de communication est adaptée mais l'absence de feed back favorise les frustrations. Le personnel se plaint d'ailleurs. Daniel

déplore : *« Même nous à notre niveau, en tant que responsables, nous n'avons pas de réelles démarches acteurs. »* Et Sandrine de renchérir, *« nous les adjoints, nous ne sommes déjà pas mis au courant. »* Le personnel de base n'est parfois pas du tout informé. Chantal, hôtesse d'accueil, raconte avoir pris connaissance du nettoyage des plages par des prospectus destinés aux clients. Catherine, employée bazar, ne sait rien de ce qui se passe car les réunions ont lieu le matin alors qu'elle ne travaille que l'après-midi.

En théorie cette communication décrétée par le sommet est répercutée de façon descendante via des groupes plus restreints. Ainsi, les responsables ont l'opportunité de montrer à leur équipe les cassettes qui leur ont été diffusées. Mais par manque de temps Brice avoue ne pas le faire. En pratique donc cette communication en cascade n'a pas lieu.

Une communication interne limitée alliée à l'absence d'exposition du personnel à une activité directement polluante les rend que partiellement sensible au message environnemental. Certes, ils notent avoir modifié leur comportement et être davantage sensibilisés au gaspillage. Sandrine fait attention à ne plus jeter de sacs à la poubelle. De même Chantal assure : *« Même les sacs Carrefour, Auchan, je m'en sers de poubelle je ne les jette pas comme ça. Les sacs Leclerc me servent pour ranger des ballons, des trucs comme ça dans le garage. »*

Daniel se félicite d'être en accord avec lui-même. Il note : *« personnellement, ça m'embêterait de travailler dans une entreprise non responsable de l'environnement. »*

Mais en l'absence de motivations profondes, les comportements standards orientés vers la rétribution réapparaissent. Ainsi, Brice souligne *« c'est plus agréable de travailler dans une entreprise qui respecte la nature ; maintenant si demain on me propose un meilleur poste ailleurs, j'irai. »*

Même si l'espace de discussion déployé au Leclerc d'Ifs est limité, on retrouve ici une de ses vertus. En effet, selon Detchessahar (2001), l'espace de discussion produit de véritables changements identitaires tels ceux opérés chez Sandrine et Chantal. En créant un nouvel espace d'appartenance où la protection de l'environnement est valorisée, l'identité revendiquée par l'individu converge vers celle promue par le groupe. Se développent alors des identités impliquées dans le projet de protection.

Pareillement, Daniel s'est approprié l'objectif de protection. A l'instar du modèle proposé par Jon Pierce, Tatiana Kostova, Kurt Dirks (2001), c'est l'intimité qu'il a développée au rayon épicerie avec ce projet qui explique cette appropriation. Les informations diffusées par rapport à la protection de l'environnement confèrent aux responsables une impression de connaissance, elle-même à l'origine d'un sentiment de possession. Ce sentiment est plus développé chez les responsables dans la mesure où ils sont plus fréquemment exposés sans surcoût à l'information. L'absence de contrôle vis-à-vis de l'objectif diminue, en revanche, ce sentiment de possession est à l'origine de frustration.

D'ailleurs la réussite de la transformation identitaire ou du sentiment de possession n'est que partielle puisqu'en présence d'une offre plus alléchante, Brice avoue envisager de partir. Ce comportement est proche de celui décrit par Peter Hom et Angelo Kinicki (2001) pour lesquels la présence d'alternatives attractives influence plus directement le turnover que les facteurs de satisfaction dans l'emploi originel.

Par ailleurs, la faible implication du personnel est à rapprocher de la non implication à leur égard de la direction. Lors de l'entretien avec le directeur, celui-ci n'a pas abordé

spontanément la communication environnementale en direction des salariés. Il n'a consacré que deux phrases à cet item suite à une question lui demandant explicitement les outils développés pour le personnel.

Le relais employé n'étant pas prépondérant dans la conviction du client en GMS, la communication à son égard est délaissée, seul un léger bouclage est initié.

Le processus de communication interne chez Leclerc peut être schématisé comme suit :

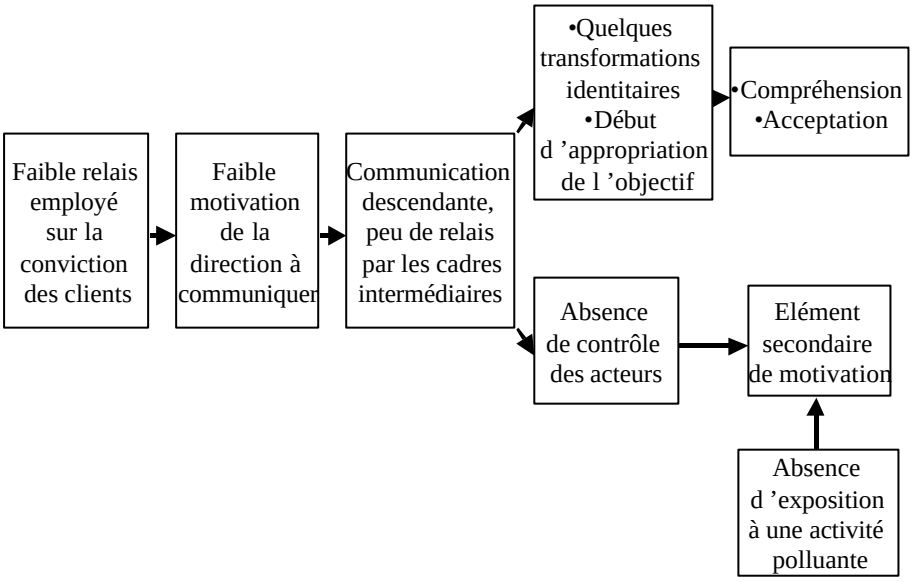

Figure 1 : Impact de la communication interne sur les employés

3. Le processus de communication externe

Paradoxalement le type de communication environnementale déployée en externe est très différent de celui mobilisé en interne. Alors que la communication interne est limitée et descendante, la communication externe est massive et participative.

Perception par les salariés

L'entretien semi-directif avec Monsieur Gruau (le directeur), l'entretien de groupe, les questionnaires et l'étude SOFRES nous permettent de mieux comprendre les tenants et les aboutissants de cette communication.

Le tableau suivant donne les résultats de l'analyse de contenu de l'entretien semi-directif et de l'entretien de groupe.

Description des actions	**Entretien semi-directif**	
	Directeur	- Les actions menées : tous les ans au mois de septembre on invite tous les collèges, enfants de 11 / 12 ans qui sont allés nettoyer la nature, c'est l'opération « Nettoyons la nature », pendant 2 jours on met à disposition des collèges sélectionnés le matériel nécessaire pour aller nettoyer les plages, les rivières, et ça a ramené 70 000 tonnes de déchets. C'est vraiment une opération concrète relayée par radio, par la PQR, les média classiques, les hebdos. C'est une action développée au niveau national, mais localement en magasin nous devons prendre contact avec les écoles, mettre à disposition le matériel…C'est-à-dire qu'on a vraiment une action sur le terrain, on encadre les enfants. On n'est pas seulement passif, on n'attend pas que cela vienne de « là haut ». On est aussi amené à prendre en charge les opérations nationales. - Un collègue à Saint Malo, il y a 3 ans il a pris le taureau par les cornes, car il trouvait que c'était lamentable et depuis la mairie et lui n'attendent pas au niveau national. C'est-à-dire qu'il a créé l'événement, et tous les ans il y a un événement « Nettoyons la plage », et ça marche très fort car il est reconnu par les pouvoirs publics comme étant une opération importante et qui plaît énormément aux enfants. C'est très pédagogique. - Oui, c'est une image de citoyenneté qu'on aime car il ne faut pas se leurrer on vit dans un monde moderne, de pollution à tout va. On a travaillé énormément, il y a un bureau à Paris chez nous qui ne fait que ça, travailler sur l'environnement. C'est quand même extraordinaire. Les piles, prochainement ça va être les cartouches d'encre, tout type de matériaux qu'on peut nous recycler avec des accords avec des usines agréées pour recycler des matériels. - Nous nous débrouillons, et on met en place des opérations, et au delà des opérations on va monter des usines pour recycler les matériaux.
	Entretien de groupe	
	Brice	- Ca peut être des manifestations pour les enfants. Ils vont aller ramasser des sacs dehors. - Il est évident qu'un Leclerc qui va se situer près de Bordeaux ou sur la côte atlantique, doit en ce moment être à fond « environnement », pour faire bouger les choses par rapport à ce qui se passe. Les enfants vont ramasser les boulettes. - Au jour d'aujourd'hui, par chez nous, il n'y a pas beaucoup de pollution, nous ne sommes pas dans un contexte gravissime, l'air n'est pas gris, il n'y a pas de boulettes sur la plage. Donc, il y a des opérations qui sont faites comme « nettoyons la nature », ce genre de choses qui coûtent de l'argent au magasin ; c'est fait parce que l'adhérent (le directeur du magasin) veut le faire, bien sûr qu'il y a également une image de marque à respecter, on est dans le commerce, mais il y a aussi l'envie de le faire. - Même chose pour les batteries, dehors on a un gros conteneur de 3m sur 4 qui ressemble à une batterie pour recycler les batteries. C'est bien les gens apprécient de pouvoir mettre leurs piles là, de déposer leurs batteries.
	Daniel	- Dans une petite ville de la Manche, c'était toutes les écoles qui avaient nettoyé les plages.
	Entretien semi-directif	

Communication institutionnelle	Directeur	- La communication institutionnelle vient de Paris, descend dans les régions, dans les magasins. Les prospectus nationaux viennent de Paris vers les régions. - La communication institutionnelle, c'est-à-dire tous les combats qu'ils ont menés pour le carburant, la parapharmacie, le livre, l'euro nous avons été les premiers à communiquer dessus, l'environnement…. Les dates qui ont fait office d'une communication institutionnelle. - En institutionnel, pour 2003, (…) du sponsoring d'émissions de télé, comme Thalassa, en 2003, pour l'environnement. Une communication institutionnelle beaucoup plus provocatrice comme on aime le faire, beaucoup plus pour la défense du pouvoir d'achat. - Nous, nous sommes des entreprises indépendantes, donc évidemment c'est le B to C, On cherche à gagner de l'argent mais c'est pas seulement le but. - Pour l'institutionnel, c'est relié directement par la communication directe que Monsieur Michel Edouard Leclerc peut faire, évidemment par le biais des journaux économiques et des médias. C'est vrai que ça ne va pas vers la même cible, ça fait partie de nos compétences. - Les régions font du mécénat. Chaque région a son petit « dada », - J'approuve les choix stratégiques de Michel Edouard Leclerc, c'est-à-dire qu'on s'est mis les premiers sur l'environnement, si on voit la dernière étude SOFRES sur la grande distribution, ça nous apporte plutôt des points positifs en terme de communication. Vous avez dû entendre parler de cette étude qui s'appelle Références. - On constate que les thèmes qui sont abordés par Leclerc sont très appréciés des consommateurs - C'est-à-dire que l'environnement c'est un engagement parmi tant d'autres mais ça réussit à l'enseigne et on met beaucoup, beaucoup de moyens. On a été beaucoup critiqué au lancement du sac écolo qu'on a fait il y a maintenant 5 ans, ça a eu des préjudices commerciaux. - Oui, c'est une image de citoyenneté qu'on aime car il ne faut pas se leurrer on vit dans un monde moderne, de pollution à tout va. On a travaillé énormément, il y a un bureau à Paris chez nous qui ne fait que ça, travailler sur l'environnement. C'est quand même extraordinaire. Les piles, prochainement ça va être les cartouches d'encre, tout type de matériaux qu'on peut nous recycler avec des accords avec des usines agréées pour recycler des matériels. - C'est vrai que ça fait notre côté un peu différent car on estime que c'est nécessaire, voilà. On y met les moyens, ça coûte de l'argent mais il y a un retour sur l'investissement. On sait qu'il y a une prise de conscience, ou en tout cas on essaye de l'amener, et que les clients et les non-clients reconnaissent Leclerc dans cette démarche. C'est-à-dire pouvoir d'achat, ça on l'a compris, ça fait 50 ans que ça dure, et deuxièmement citoyenneté, avec l'Euro, Leclerc a été le premier a communiquer dessus. - Et les combats qu'on peut mener sur l'environnement, le culturel, ça a une incidence importante au niveau de l'image, bien sûr. - Vous verrez avec l'étude de la SOFRES, on arrive en tête en terme de citoyenneté. Personne ne nous suit, ou de loin. - Mon avis, ça serait prétentieux de vous le donner, celui que je vais vous donner c'est celui des 28 000 foyers qui ont été questionnés par la SOFRES, il semblerait qu'on soit nettement en avant dans notre discours, et aussi par rapport à l'action. Tout le monde, dans la région, qui a des enfants de 10 / 11 ans, a vu l'opération « Nettoyons la nature » dans les collèges. Les sacs écolos, tout le monde rouspète mais ils sont au courant, ils n'ont pas le choix. On est obligé de donner la pièce pour avoir un sac. C'est une action que tout le monde reconnaît, je dois dire qu'il n'y a pas vraiment de difficulté. En 2003, on va relancer une communication sur les sacs Leclerc. On va changer le graphisme, on va le rendre un peu plus sympathique, et avec Thalassa on va aussi communiquer dessus. On est reconnu à ce niveau là. Les autres font des efforts, mais c'est toujours le problème quand vous prenez de l'avance, ça va leur demander quelques années pour récupérer le retard. Surtout nous avons un bureau qui ne fait que ça, donc on aura toujours de l'avance. On a un tel recul par rapport à l'environnement que maintenant on sait où aller, un travail énorme a été effectué depuis 5 ans. Mine de rien ça paraît tout bête l'environnement mais c'est très, très important. - Les clients savent que Leclerc a un engagement de citoyenneté au sein de leur région. - Les consommateurs ont besoin de plus en plus d'être sécurisés.
	Entretien de groupe	
	Sandrine	- La sensibilisation des clients à l'environnement passe par Ouest France - Ces opérations sont pour l'image du magasin
	Brice	- La base étant donnée que les catalogues sont soit nationaux, soit régionaux, on se plie à notre centrale d'achat. Après il y a certains Leclerc qui font des catalogues spécifiques. On l'a fait une fois (…) et donc là on avait communiqué sur l'environnement, les sacs. - Il y a deux opérations nationales par an, où là chaque magasin, convaincu ou non des besoins du respect de l'environnement, doit participer. Derrière, nous devons avoir deux opérations en plus, soit quatre par an. - Pour les grosses opérations, il n'y a plus de démarche à faire. Ils savent qu'il y a des opérations, c'est eux qui viennent directement l'Ouest, Liberté, France 3. - Moi je pense que c'est bon pour l'image de Leclerc (…) C'est quand même ce qui nous démarque des autres enseignes. C'est un article payant. Si vous interrogez des clients fidèles qui ont une carte, ils viennent avec leurs sacs, ils vont vous dire que les sacs sont grands costauds, il n'y a pas de souci.
	Chantal	- Oui avant tout pour l'image
Communication promotionnelle	**Entretien semi-directif**	
	Directeur	- En communication promotionnelle, on reprend les thèmes de cette année, on va travailler sur 45 prospectus pour l'ensemble des magasins, mais c'est au choix du magasin, c'est-à-dire qu'on le fait ou pas. - Au niveau région, toutes les centrales (il y a 16 centrales en France) proposent aussi des opérations catalogue locales, environ 20. Donc c'est à vous de faire le choix. C'est un gros support de communication pour nous.
	Entretien de groupe	

	Brice	- La fidélisation est le maître mot. Les tracts sont vraiment spécifiques consommation donc ça va être fidéliser le client par rapport au prix. C'est le ticket tirelire qui au jour d'aujourd'hui est incontournable (…) Au niveau de l'environnement c'est un travail qui se fait en parallèle. - Il ne faut pas se voiler la face ; il y a beaucoup de gens qui sont prêts à faire des choses pour l'environnement mais pas en dépit de leur porte-monnaie, vous voyez ce que je veux dire. Nous avons quand même un panier moyen qui est assez faible, nous n'avons pas beaucoup de cadres supérieurs (…) Nous vendons beaucoup de premiers prix (…)mieux qu'à Caen centre. Donc les gens se disent que c'est une bonne idée le sac, mais si demain, nous leur disons à chaque fois, il faut l'acheter, on ne le rembourse plus, ce ne sera pas la même chose (…) Les sacs c'est plus un moins qu'un plus dans un premier temps.

Tableau 3 : Résultats de l'analyse de contenu en matière de communication externe

La communication externe, qu'il s'agisse des sacs, du nettoyage des plages ou du recyclage des batteries ou des piles, demande au public d'être acteur. Monsieur Gruau nous indique ainsi qu'il a *« vraiment une action sur le terrain »* : *« tous les ans au mois de septembre on invite tous les collèges, enfants de 11 / 12 ans qui sont allés nettoyer la nature, c'est l'opération « Nettoyons la nature », pendant 2 jours on met à disposition des collèges sélectionnés le matériel nécessaire pour aller nettoyer les plages, les rivières, et ça a ramené 70 000 tonnes de déchets. »* Si cette forme de communication a le mérite d'impliquer davantage le client, elle a aussi l'inconvénient majeur d'être coûteuse pour lui : il doit penser à ramener ses sacs, ses piles ou doit envoyer ses enfants passer une journée à nettoyer les plages. On se retrouve ici proche du dialogue évoqué par Yvonne Giordano et Nicole Giroux (1998) : la communication est intégrée dans un contexte plus large où les individus sont vus comme étant en interaction. La participation de tous les acteurs est requise.

Mais cette demande de participation ne doit pas être trop importante sous peine d'être contre-productive. Brice prévient ainsi : *« Il ne faut pas se voiler la face ; il y a beaucoup de gens qui sont prêts à faire des choses pour l'environnement mais pas en dépit de leur porte-monnaie, vous voyez ce que je veux dire. Nous avons quand même un panier moyen qui est assez faible, nous n'avons pas beaucoup de cadres supérieurs (…) Nous vendons beaucoup de premiers prix (…) mieux qu'à Caen centre. Donc les gens se disent que c'est une bonne idée le sac, mais si demain, nous leur disons à chaque fois, il faut l'acheter, on ne le rembourse plus, ce*

ne sera pas la même chose (…) ». Au delà des coûts purement financiers, la participation a une action environnementale génère des coûts de responsabilité (pour reprendre les termes de Detchessahar (2003) à propos de la communication participative) : l'individu devient responsable des actions engagées, il perd la tranquillité de l'ignorance. De même il doit supporter des coûts cognitifs : alors qu'il est pris par le flot des activités normales à réaliser, les actions Leclerc (et notamment les sacs consignés) ajoutent une contrainte supplémentaire. Aussi, comme le précise Brice : « *Les sacs c'est plus un moins qu'un plus dans un premier temps* ».

Perception par les clients

Cette assertion se retrouve au niveau des résultats de l'enquête. Une première série de résultats fait état de cette difficulté. Pour ces premiers traitements nous avons calculé les pourcentages utiles afin de tenir compte des données manquantes.

Tout d'abord, les clients ne choisissent pas Leclerc pour son engagement environnemental.

> Ils privilégient l'enseigne Leclerc essentiellement pour des raisons économiques, de compétitivité des prix (45,6%) ; et de proximité géographique (67 %). La proximité est un critère de moindre importance (22,4%). L'adéquation avec les valeurs est un motif négligeable (1,9%) (cf. Annexe 1).

Par ailleurs, la communication est perçue comme n'ayant qu'un faible poids sur leur choix de magasin.

> Près de 90 % des individus annoncent que la communication influence peu ou pas leur venue chez Leclerc (cf. Annexe 2). Et même si l'on retrouve là les dangers du mode déclaratif, il convient de préciser que les efforts de communication environnementale

de Leclerc sont relativement moins perçus que les autres types d'efforts de communication, économiques en particulier (cf. Annexe 4)

Les atouts « économiques » sont perçus comme étant mis en avant dans la communication externe de Leclerc. 80 % (36,9+42,7=79,6%) des sondés considèrent que les axes privilégiés de la communication sont le pouvoir d'achat ou le ticket Leclerc. Seuls 14,6% estiment que Leclerc a l'environnement pour axe prioritaire de communication.

Monsieur Gruau, le directeur le reconnaît lors de l'entretien lorsqu'il précise : *« L'environnement c'est un engagement parmi tant d'autres. »*

Néanmoins, les efforts de communication environnementale sont perçus par tous les clients.

Pour deux tiers (18,4+44,7=63,3%) des individus interrogés, Leclerc communique entre « assez » et « beaucoup » sur l'environnement. (cf. Annexe 3). Un tiers des individus (32%) pensent ainsi que l'environnement est un axe principal de communication (1er ou 2ème axe parmi les axes pouvoir d'achat, ticket Leclerc, Produits du terroir, autres axes) de Leclerc.

De même, les clients jugent Leclerc plus respectueux de l'environnement que ses concurrents.

Ils sont plus de 70% (29,1% à être « tout à fait d'accord » et 43,7% à être « d'accord ») à penser que Leclerc est plus respectueux de l'environnement que ses principaux concurrents (cf. Annexe 5).

Comme le souligne Monsieur Gruau : *« Les clients savent que Leclerc a un engagement de citoyenneté. »* En effet, les actions environnementales de Leclerc sont connues, même si elles le sont de façon inégale.

Tous les clients connaissent les «sacs Leclerc » (102 clients sur 103 interrogés, soient 99,1%). Les deux tiers (68,9%) d'entre eux connaissent l'action de ramassage et

retraitement des piles. L'action de réduction des emballages est connue par 40% des interrogés. Les autres actions sont moins connues : travail en collaboration avec des fournisseurs pour une démarche environnementale (28,2%), nettoyage des plages avec des collégiens (25,3%), collecte de batteries auto (23,3%), tri des déchets (20,4%), édition du Maxi Guide Environnement (10,8%) (cf. Annexe 6).

Les résultats de la perception clients des actions demandant au public «d'être acteur » sont donc inégaux. Notons que les «sacs Leclerc » sont la seule action qui ait fait l'objet d'une campagne télévisée grand public. Il semblerait que cette voie de communication soit la plus efficace en termes de connaissance d'actions même auprès de la clientèle locale.

Mais le positionnement de Leclerc sur l'environnement n'est pas perçu comme philanthropique.

Seul un tiers (33%) des individus sondés pensent que Leclerc se positionne avant tout sur l'environnement par réel souci de protection de l'environnement. Les autres pensent à (30,1+34=64,1%) que Leclerc le fait avant tout «par intérêt », soit pour « véhiculer une image d'entreprise citoyenne » (30,1%), soit « pour des préoccupations économiques » (34%) (cf. Annexe 7).

Au vu de ces résultats, la communication environnementale semble convaincre une large majorité de clients que Leclerc est plus respectueux de l'environnement que ses concurrents. Cependant elle ne semble convaincre qu'une minorité d'individus de « l'honnêteté » de l'engagement de Leclerc.

Ainsi, les clients reconnaissent l'engagement environnemental de Leclerc, pourtant ceci n'influence pas leur venue. Quels peuvent donc être les bénéfices d'un tel engagement ?

Pour aller plus loin dans cette analyse, une série de tests est réalisée. Compte tenu de la taille de l'échantillon (103 individus). Il devient possible d'utiliser un test paramétrique : la corrélation de Pearson.

Un premier traitement des données montre que la perception d'engagement de Leclerc et la satisfaction globale vis-à-vis de l'enseigne sont liées.

On teste la corrélation entre la satisfaction globale des interrogés vis-à-vis de Leclerc (satisLC) et le fait qu'ils perçoivent Leclerc plus respectueux de l'environnement que ses concurrents (LCproenvt). L'hypothèse testée est :

H0 : satisLC et LCproenvt ont un coefficient de corrélation nul.

Le test de Pearson donne p=0,013. p<0,05 donc on rejette H0 (cf. Annexe 8).

Le coefficient de corrélation de Pearson calculé est positif (0,251). Plus le client considère que l'écart de respect de l'environnement par Leclerc et ses concurrents est grand, plus sa satisfaction globale vis-à-vis de l'enseigne est élevée.

Si elle arrive à persuader le client que Leclerc est plus respectueux de l'environnement que ses concurrents, la communication environnementale peut aider à accroître la satisfaction perçue de l'enseigne par les clients.

Un deuxième traitement des données montre que la perception de la communication environnementale de Leclerc et la perception de l'engagement environnemental de Leclerc sont liées.

On teste la corrélation entre la perception de la communication environnementale de Leclerc (CommLCenvt) et le fait que les clients pensent que Leclerc est plus respectueux de l'environnement que ses concurrents (LCproenvt). L'hypothèse testée est :

H0 : CommLCenvt et LCproenvt ont un coefficient de corrélation nul.

Le test de Pearson donne p=0,033. p<0,05 donc on rejette H0 (cf. Annexe 9).

Le coefficient de corrélation de Pearson calculé est positif (0,217).

Ces deux premiers traitements montrent l'existence d'un cercle vertueux : la communication environnementale semble convaincre les clients que Leclerc est plus respectueux de l'environnement que ses concurrents. Et plus ils sont persuadés de l'écart de l'engagement environnemental de l'enseigne par rapport à ses concurrents, plus ils sont satisfaits.

Un troisième traitement des données montre que la satisfaction globale vis-à-vis de l'enseigne est indépendante de la croyance que Leclerc agisse par réel souci de protection de l'environnement.

On teste la corrélation entre la satisfaction globale des interrogés vis-à-vis de Leclerc (satisLC) et le fait qu'ils pensent que Leclerc se positionne sur l'environnement par réel souci de protection de l'environnement (objenvt). L'hypothèse testée est :

H0 : satisLC et objenvt ont un coefficient de corrélation nul.

Le test de Pearson donne p=0, 726. p>0,05 donc on ne rejette pas H0 (cf. Annexe 10).

Le fait que Leclerc soit respectueux de l'environnement semble avoir plus de poids dans l'indice de satisfaction des clients que le fait que Leclerc agisse par réel souci de préoccupation environnementale. Au regard de ce résultat, une communication sur les actions

environnementales plutôt que sur les fondements et motivations des actions a plus d'impact auprès des clients.

Les principaux résultats de l'enquête auprès des clients sont que, même si son influence sur la venue chez Leclerc n'est pas perçue par les clients, la communication environnementale participe de leur satisfaction vis-à-vis de Leclerc ; la communication sur les actions semble la plus efficace. En particulier, il semble que la communication sur les «sacs Leclerc» soit la plus efficace.

Ainsi au niveau du client il semble que la communication environnementale a peu d'impact sur sa venue mais beaucoup sur sa satisfaction. Cette distinction se retrouve dans la littérature qui fait état de deux objectifs à la communication environnementale: un objectif « produit » et un objectif « image ».

La communication environnementale orientée produit remplit trois fonctions. Sa première fonction est la promotion du produit « vert » par rapport au produit classique. Elle joue sur la différenciation. La seconde fonction vise à informer le consommateur sur les différences de marketing mix entre un produit « vert » et un produit classique, et à faire accepter ces différences : justifier le prix relativement élevé d'un produit « vert » ou le choix d'un packaging simplifié, expliquer le choix d'un réseau local de distribution, visant à réduire la pollution… La troisième fonction est, à travers la communication produit de valoriser l'image de l'entreprise. Si la communication de Leclerc est en partie orientée produit via les sacs c'est pour satisfaire aux deux dernières fonctions. Tout d'abord, le sac Leclerc permet à l'enseigne de faire des économies, la communication vise donc à faire accepter sa participation au travers de la réutilisation des sacs au client. Mais il s'agit là d'un objectif secondaire, l'objectif

principal concerne l'image, les sacs étant emblématiques de l'engagement de Leclerc en matière d'environnement.

L'objectif « image » identifié par la littérature et les acteurs interrogés est donc majeur.
Le baromètre du Comité Français pour l'Education et la Santé montre qu'en 2000, les français craignent plus la pollution de l'air (65,9%) et la transformation/pollution des aliments (62,3%) que l'insécurité (60%) et le chômage (56,2%). Un récent sondage réalisé par le quotidien Asahi Shimbun montre que le principal souci des japonais concerne l'environnement. La communication environnementale s'inscrit donc dans un contexte d'attente de la part de la société. Il s'agit non seulement des consommateurs, mais aussi de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. En communiquant sur son engagement environnemental, l'entreprise réduit ce risque perçu par les parties prenantes. Elle crée un climat de confiance auprès des différents publics (Antheaume, 2001). Ce climat favorise l'adhésion aux valeurs de l'entreprise.

Plus largement l'entreprise doit aujourd'hui rendre des comptes sur son engagement dans la voie du développement durable. L'entreprise doit étendre *« ses relations d'échange au-delà de la sphère économique »* et rechercher la légitimation de ces actions (Gabriel, 2003 ; Martinet et Reynaud, 2001). Elle doit produire une argumentation acceptable par toutes les parties prenantes (Laufer, 2000). L'entreprise proactive dans le domaine environnemental, qui sait relayer ses actions par une bonne communication, va dégager un avantage concurrentiel en termes d'image. Monsieur Gruau le sait lorsqu'il précise : *« les combats qu'on peut mener sur l'environnement, le culturel, ça a une incidence importante au niveau de l'image, bien sûr »*.

L'objectif d'image va se décliner selon les différentes catégories de parties prenantes. Monsieur Gruau le directeur nous dit ainsi que Leclerc souhaite : *« que les clients et les non-clients reconnaissent Leclerc dans cette démarche ».*

A travers la communication environnementale, l'entreprise informe les clients sur ses engagements en termes de qualité, gestion des risques, gestion des déchets, certification. Elle favorise ainsi son image d'entreprise «propre, citoyenne, sympathique » et peut induire un comportement favorable d'achat et de fidélité de la part des consommateurs.

Dans notre cas c'est la satisfaction qui est favorisée par la communication environnementale comme l'indique le schéma ci-après.

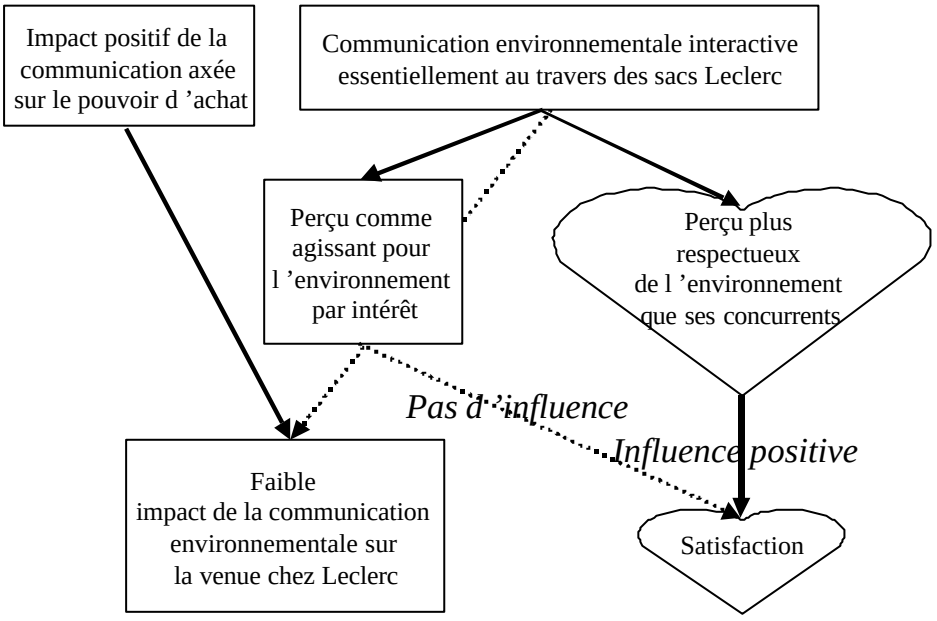

Figure 2 : Impact de la communication externe sur les clients

Perception par le public

La perception de la communication externe par le public peut être déduite de l'étude SOFRES 2002 sur l'image des enseignes. Pour cette étude, 20000 foyers, représentatifs des ménages français ont été interrogés. Les données sont exprimées sous la forme de soldes : un solde étant la différence entre le pourcentage de ménages citant Leclerc en positif et le pourcentage de ménages citant Leclerc en négatif.

Même si l'étude ne porte pas directement sur l'impact de la communication environnementale, elle confirme la bonne image de Leclerc sur les thèmes proches, voire englobant, de la citoyenneté, de la solidarité et de la santé des consommateurs.

> Leclerc est leader pour l'indicateur « citoyenneté » avec un solde de 26, ainsi que pour l'indicateur « solidarité » avec un solde de 24. L'enseigne se place en deuxième position, derrière Carrefour, pour l'item « qui se préoccupe le plus de la santé de ses clients » avec un solde de 17,5.

Leclerc est aussi perçue comme une enseigne qui délivre une communication de qualité auprès des consommateurs.

> Leclerc est en seconde position sur l'item « qui informe le mieux les consommateurs » avec un solde de 19,5, derrière Carrefour (solde de 26,5).

La perception de la communication externe de Leclerc par le public semble donc suivre les mêmes caractéristiques que celles des clients de l'enseigne.

D'ailleurs les actions en faveur de l'environnement comme celle en faveur du pouvoir d'achat participe d'une communication institutionnelle. Il s'agit là du thème le plus souvent mentionné par les acteurs interrogés. Chez Monsieur Gruau ce discours est récurrent. Il nous

dit ainsi que *« les dates qui ont fait office d'une communication institutionnelle [sont] les combats menés pour le carburant, la parapharmacie, le livre, l'euro, l'environnement. »*

Le but institutionnel est pour lui explicite : *« j'approuve les choix stratégiques de Michel Edouard Leclerc, c'est-à-dire qu'on s'est mis les premiers sur l'environnement, si on voit la dernière étude SOFRES sur la grande distribution, ça nous apporte plutôt des points positifs en termes de communication. On constate que les points abordés par Leclerc sont très appréciés. »*

En conclusion

La communication environnementale de Leclerc est une communication essentiellement institutionnelle.

Ainsi la communication orientée « employés » est très limitée. En l'absence d'influence directe du personnel sur la satisfaction des clients, la communication interne est quelque peu délaissée. Seul un léger bouclage est initié à l'origine de petites transformations identitaires.

L'accent est mis sur la communication externe. Leclerc vise à informer les clients et les non clients de son engagement citoyen. La communication environnementale ne cherche pas directement à attirer de nouveaux clients mais à augmenter la satisfaction des clients existants. Elle souhaite donner à l'enseigne une image « d'ami de la nature ».

L'engagement environnemental de Leclerc s'inscrit dans une perspective de long terme. La communication environnementale est donc un signal pour les investisseurs et actionnaires. Elle est susceptible d'attirer les investisseurs ayant une sensibilité pour l'investissement responsable/éthique.

La communication environnementale informe les sous-traitants et fournisseurs de l'engagement de l'entreprise. Elle implique une adhésion de leur part à la politique environnementale de l'entreprise (certification, label…). Elle favorise les partenariats autour de valeurs ou d'actions communes.

Par la communication environnementale, l'entreprise transmet aux autorités et à la société en général, ses actions en termes de respect de la réglementation environnementale, gestion des risques, impacts environnementaux et sanitaires. Elle est ainsi pro active dans le développement de relations durables avec ces stakeholders.

Au moment où l'ensemble de la profession va devoir trouver une alternative aux sacs de caisse, Leclerc va probablement bénéficier d'un avantage supplémentaire : celui du premier entrant.

Ici cet avantage ne s'apprécie pas grâce à l'avance sur la courbe d'expérience, mais bien grâce à l'éducation des clients déjà réalisées. Les clients fidèles de Leclerc ramènent leurs sacs, les clients Auchan ou Carrefour eux devront s'y habituer avec les problèmes d'insatisfaction susceptibles d'en résulter. Et comme le déclare confiant le directeur du Leclerc de Caen Ifs : *« C'est toujours le problème quand vous prenez de l'avance, ça va leur demander quelques années pour récupérer le retard ».*

Bibliographie

1. Aoki M. [1990], « Toward an economic theory of the japanese firm », Journal of economic literature , vol 26.
2. Antheaume N., [2001], « La diffusion volontaire d'informations environnementales », Actes du 22ème congrès de l'Association Française de Marketing, Université de Metz, 17-18-19 mai.
3. Argyris C., [1994], « Good communication that blocks learning », Harvard Business Review, July-August, p 77-85.
4. Biencourt O., Jolivet T., [2000], « Quand le marché interne devient conversationnel », Revue d'économie industrielle, n° 93, 4ème trimestre, p 51-72.
5. Brasseur M., Forgues B. [2002], « Communiquer en temps de crise », Revue Française de Gestion, n°137, Janvier-Mars, p 61-70.
6. Cerin P., [2002], « Communication in corporate environmental reports », Corporate Social Responsibility and Environnemental Management, Vol 9, Issue 1, March, p 46-65.
7. Depoers F., Reynaud E., Schneider-Maunoury G., [2003], « Comment mesurer la performance durable », Gestion 2000, Mars-Avril.
8. Detchessahar M., [1999], « Discussion et domination », Gérer et Comprendre, septembre, p 23-34.
9. Detchessahar M., [2001], «Le «dire » et le «faire » », Revue de gestion des ressources humaines, n° 39, Janvier-Février-Mars, p 43-56.
10. Detchessahar M., [2001], «Quand discuter c'est produire », Revue Française de Gestion, Janvier-Février, p 32-43.
11. Detchessahar M., [2003], « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », Revue Française de Gestion, n°142, Janvier-Février, p 65-84.
12. Fatoux F., responsable de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprise (ORSE) [2001], « Quand les investisseurs se soucient de citoyenneté », séminaire des Amis de l'Ecole de Paris
13. Gabriel P., [2003], « Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable », Décisions Marketing, 29, Janvier Mars, p.67-76.
14. Giroux N., Giordano Y., [1998], « Les deux conceptions de la communication du changement" » Revue Française de Gestion, septembre-octobre, p 139-151.

15. Hom P., Kinicki A., [2001], « Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover », Academy of Management Journal, vol 44, n°5, p 975-987.
16. Kolk A., [2000], « Green Reporting », Harvard Business Review, mars-april.
17. Krogh (von) G., Roos J., [1995], «Conversation Management », European Management Journal, vol 13, n°4, december, p 390-394.
18. Laufer R., [2000], «Quand diriger, c'est légitimer », Revue Française de Gestion, 111, p.12-37.
19. Le Gall J-M, [2000], « L'apprentissage communicationnel », Revue Française de Gestion, septembre-octobre, p 31-44.
20. Martinet A. C. et Reynaud E., [2001], «Shareholders, stakeholders et stratégie », Revue Française de Gestion, novembre décembre, p.12-25.
21. Pierce J., Kostova T., Dirks K., [2001], « Toward a theory of psychological ownership in organizations », Academy of Management Review, vol 26, n°2, p 298-310.

Annexes

Annexe 1: Motifs de la venue chez Leclerc

Premier Motif de venue

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Par habitude	22	21,4	22,2	22,2
	Proximité	57	55,3	57,6	79,8
	Pour l'ambiance	6	5,8	6,1	85,9
	Compétitivité des prix	14	13,6	14,1	100,0
	Total	99	96,1	100,0	
Manquante	Système manquant	4	3,9		
Total		103	100,0		

Second Motif de venue

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Par habitude	1	1,0	1,9	1,9
	Proximité	12	11,7	23,1	25,0
	Pour l'ambiance	4	3,9	7,7	32,7
	Compétitivité des prix	33	32,0	63,5	96,2
	Adéquation avec les valeurs	2	1,9	3,8	100,0
	Total	52	50,5	100,0	
Manquante	Système manquant	51	49,5		
Total		103	100,0		

Annexe 2: Influence de la communication sur la venue chez Leclerc

Influencomm

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'influence	61	59,2	59,8	59,8
	Un peu d'influence	30	29,1	29,4	89,2
	Beaucoup d'influence	11	10,7	10,8	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,0		
Total		103	100,0		

Annexe 3: Perception clients de l'intensité de la communication environnementale de Leclerc

CommLCenvt

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Beaucoup	19	18,4	18,6	18,6
	Assez	46	44,7	45,1	63,7
	Un peu	28	27,2	27,5	91,2
	Pas du tout	9	8,7	8,8	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,0		
Total		103	100,0		

Annexe 4: Perception clients des axes de communication de Leclerc

Axpvrachat

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1er axe cité	38	36,9	40,0	40,0
	2e axe cité	35	34,0	36,8	76,8
	3e axe cité	16	15,5	16,8	93,7
	4e axe cité	6	5,8	6,3	100,0
	Total	95	92,2	100,0	
Manquante	Système manquant	8	7,8		
Total		103	100,0		

AxticketLC

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1er axe cité	44	42,7	44,9	44,9
	2e axe cité	26	25,2	26,5	71,4
	3e axe cité	16	15,5	16,3	87,8
	4e axe cité	12	11,7	12,2	100,0
	Total	98	95,1	100,0	
Manquante	Système manquant	5	4,9		
Total		103	100,0		

Axterroir

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1er axe cité	6	5,8	7,2	7,2
	2e axe cité	18	17,5	21,7	28,9
	3e axe cité	24	23,3	28,9	57,8
	4e axe cité	35	34,0	42,2	100,0
	Total	83	80,6	100,0	
Manquante	Système manquant	20	19,4		
Total		103	100,0		

AXENVT

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1er axe cité	15	14,6	16,5	16,5
	2e axe cité	18	17,5	19,8	36,3
	3e axe cité	30	29,1	33,0	69,2
	4e axe cité	28	27,2	30,8	100,0
	Total	91	88,3	100,0	
Manquante	Système manquant	12	11,7		
Total		103	100,0		

Annexe 5: Perception clients du fait que «Leclerc est plus respectueux de l'environnement que ses concurrents »

LCproenvt

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	30	29,1	30,9	30,9
	D'accord	45	43,7	46,4	77,3
	Pas d'accord	13	12,6	13,4	90,7
	Pas du tout d'accord	9	8,7	9,3	100,0
	Total	97	94,2	100,0	
Manquante	Système manquant	6	5,8		
Total		103	100,0		

Annexe 6 : Connaissances des actions environnementales de Leclerc

ActionALC

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Retraitement piles	71	68,9	69,6	69,6
	Collecte batteries	3	2,9	2,9	72,5
	Nettoyage plages	5	4,9	4,9	77,5
	Démarche env. fournisseurs	5	4,9	4,9	82,4
	Sacs Leclerc	18	17,5	17,6	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,0		
Total		103	100,0		

ActionBLC

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Collecte batteries	21	20,4	23,3	23,3
	Nettoyage plages	15	14,6	16,7	40,0
	Démarche env. fournisseurs	17	16,5	18,9	58,9
	Sacs Leclerc	32	31,1	35,6	94,4
	Réduction emballages	4	3,9	4,4	98,9
	Maxi Guide env.	1	1,0	1,1	100,0
	Total	90	87,4	100,0	
Manquante	Système manquant	13	12,6		
Total		103	100,0		

ActionCLC

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Nettoyage plages	6	5,8	8,8	8,8
	Démarche env. fournisseurs	6	5,8	8,8	17,6
	Sacs Leclerc	40	38,8	58,8	76,5
	Réduction emballages	8	7,8	11,8	88,2
	Tri déchets	6	5,8	8,8	97,1
	Maxi Guide env.	2	1,9	2,9	100,0
	Total	68	66,0	100,0	
Manquante	Système manquant	35	34,0		
Total		103	100,0		

ActionDLC

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Démarche env. fournisseurs	1	1,0	2,5	2,5
	Sacs Leclerc	11	10,7	27,5	30,0
	Réduction emballages	21	20,4	52,5	82,5
	Tri déchets	6	5,8	15,0	97,5
	Maxi Guide env.	1	1,0	2,5	100,0
	Total	40	38,8	100,0	
Manquante	Système manquant	63	61,2		
Total		103	100,0		

ActionELC

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Sacs Leclerc	1	1,0	5,9	5,9
	Réduction emballages	7	6,8	41,2	47,1
	Tri déchets	4	3,9	23,5	70,6
	Maxi Guide env.	5	4,9	29,4	100,0
	Total	17	16,5	100,0	
Manquante	Système manquant	86	83,5		
Total		103	100,0		

ActionFLC

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Réduction emballages	1	1,0	16,7	16,7
	Tri déchets	4	3,9	66,7	83,3
	Maxi Guide env.	1	1,0	16,7	100,0
	Total	6	5,8	100,0	
Manquante	Système manquant	97	94,2		
Total		103	100,0		

ActionGLC

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tri déchets	1	1,0	50,0	50,0
	Maxi Guide env.	1	1,0	50,0	100,0
	Total	2	1,9	100,0	
Manquante	Système manquant	101	98,1		
Total		103	100,0		

ActionHLC

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Maxi Guide env.	1	1,0	100,0	100,0
Manquante	Système manquant	102	99,0		
Total		103	100,0		

Annexe 7: Perception des objectifs de l'engagement environnemental de Leclerc

OBJIMAGE

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1er objectif	31	30,1	34,1	34,1
	2e objectif	39	37,9	42,9	76,9
	3e objectif	21	20,4	23,1	100,0
	Total	91	88,3	100,0	
Manquante	Système manquant	12	11,7		
Total		103	100,0		

OBJENVT

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1er objectif	34	33,0	37,4	37,4
	2e objectif	25	24,3	27,5	64,8
	3e objectif	32	31,1	35,2	100,0
	Total	91	88,3	100,0	
Manquante	Système manquant	12	11,7		
Total		103	100,0		

OBJECON

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1er objectif	35	34,0	37,6	37,6
	2e objectif	27	26,2	29,0	66,7
	3e objectif	31	30,1	33,3	100,0
	Total	93	90,3	100,0	
Manquante	Système manquant	10	9,7		
Total		103	100,0		

Annexe 8: Test de liaison entre satisLC et LCproenvt

Corrélations

		SATISLC	LCproenvt
SATISLC	Corrélation de Pearson	1	,251(*)
	Sig. (bilatérale)	.	,013
	N	103	97
LCproenvt	Corrélation de Pearson	,251(*)	1
	Sig. (bilatérale)	,013	.
	N	97	97

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Annexe 9: Tests de liaison entre CommLCenvt et LCproenvt

Corrélations

		CommLCenvt	LCproenvt
CommLCenvt	Corrélation de Pearson	1	,217(*)
	Sig. (bilatérale)	.	,033
	N	102	97
LCproenvt	Corrélation de Pearson	,217(*)	1
	Sig. (bilatérale)	,033	.
	N	97	97

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Annexe 10: Test de liaison entre satisLC et objenvt

Corrélations

		SATISLC	OBJENVT
SATISLC	Corrélation de Pearson	1	,037
	Sig. (bilatérale)	.	,726
	N	103	91
OBJENVT	Corrélation de Pearson	,037	1
	Sig. (bilatérale)	,726	.
	N	91	91

Annexe 11 : Questionnaire

Bonjour, nous sommes étudiants en DESS Marketing et nous réalisons une étude sur la communication environnementale. Auriez-vous 5 minutes à nous accorder pour répondre à nos questions ?

1/ Etes-vous satisfaits des magasins Leclerc ?
☐ Tout à fait satisfait
☐ Satisfait
☐ Pas Satisfait
☐ Pas du tout satisfait

2/ Pour quelles raisons venez-vous chez Leclerc (2 réponses possibles) ?
☐ Par habitude
☐ Proximité
☐ Pour l'ambiance
☐ Compétitivité des prix
☐ Adéquation avec les valeurs, précisez…
☐ autres, précisez…

3/ La communication a-t-elle une influence sur votre venue chez Leclerc ?
☐ Pas d'influence
☐ Un peu d'influence
☐ Beaucoup d'influence
☐ Ne sais pas

4/ Quels sont, selon vous, les principaux axes de communication développés par Leclerc ? Hiérarchisez vos réponses
☐ Pouvoir d'achat
☐ Ticket Leclerc
☐ Produits du terroir
☐ Environnement
☐ Autres, précisez…

5/ Selon vous, Leclerc communique sur l'environnement :
☐ Beaucoup
☐ Assez
☐ Un peu
☐ Pas du tout

6/ Selon vous, Leclerc est-il plus respectueux de l'environnement que ses principaux concurrents ?
☐ Tout à fait d'accord
☐ D'accord
☐ Pas d'accord
☐ Pas du tout d'accord
Pourquoi ?

7/ Selon vous, dans quel but Leclerc se positionne–t-il sur l'environnement ? (hiérarchisez vos réponses)
☐ pour véhiculer une image d'entreprise citoyenne
☐ par réel souci de protection de l'environnement
☐ pour des préoccupations économiques
☐ autres, précisez…

8/ Avez-vous connaissance des actions menées par Leclerc pour l'environnement ?
☐ ramassage et retraitement des piles
☐ collecte des batteries auto
☐ nettoyage des plages avec des collégiens
☐ travail en collaboration avec ses fournisseurs pour une démarche environnementale
☐ sacs Leclerc
☐ réduction des emballages
☐ tri des déchets magasin
☐ édition du Maxi Guide Environnement

FICHE SIGNALETIQUE
9/ Sexe :
☐ Homme
☐ Femme

10/ Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?
☐ - de 20 ans
☐ de 21 ans à 29 ans
☐ de 30 à 39 ans
☐ de 40 à 49 ans
☐ de 50 à 59 ans
☐ + de 60 ans

11/ Quelle est votre catégorie socio professionnelle ?
☐ Agriculteurs
☐ Artisans, commerçants, chefs d'entreprise
☐ Cadres, professions intellectuelles supérieures
☐ Profession intermédiaire
☐ Ouvriers
☐ Retraités
☐ Employés
☐ Etudiants
☐ Sans emploi

Merci du temps que vous avez bien voulu nous accorder.