

GUILLAUME BARBAT

KEDGE Business School

JEAN-MARC ANDRE

*Bordeaux University, INP Bordeaux ENSC,
IMS Cognitive, UMR CNRS 5218*



Quelles compétences favorisent l'appropriation d'une écostratégie ?

Une étude exploratoire dans le secteur de la grande distribution

Cet article traite de l'enjeu environnemental dans une perspective appropriative. Une étude qualitative, menée dans le secteur de la grande distribution, envisage l'appropriation d'une écostratégie comme un processus d'apprentissage organisationnel mobilisant six compétences individuelles. Cinq dispositifs de gestion sont également proposés pour favoriser l'activation de ces compétences.

Selon de Vaujany (2006, p. 110), « la perspective appropriative part d'un constat récurrent : celui de la prolifération des outils de gestion depuis le XIX^e siècle ». À cet égard, une écostratégie (ou démarche environnementale) s'accompagne de multiples outils de gestion internes (plans d'actions, indicateurs, etc.) ou externes (normes, certifications, etc.). Selon Reverdy (2005), déployer cet appareillage gestionnaire est insuffisant pour garantir le succès d'une écostratégie. Celle-ci n'aura d'effet que si les salariés réussissent à s'appropriier ses outils, ses règles et ses enjeux (Rasolofo-Distler, 2010). Pour Tinson et Nuttall (2010), l'appropriation consiste à s'attribuer un objet (ou une idée) en l'adaptant. La littérature l'associe très souvent à un enjeu d'apprentissage organisationnel (Dechamp *et al.*, 2006 ; Grimand *et al.*, 2014), ce dernier désignant une dynamique individuelle et collective de développement de compétences (Argyris et Schön, 1978). Si Baret et Petit (2010) ont distingué trois compétences collectives favorisant le processus appropriatif d'une écostratégie, les compétences individuelles mobilisées durant ce processus restent à identifier. Le présent article vise à combler cette lacune en formulant la problématique suivante : quelles compétences les salariés développent-ils pour s'approprier une écostratégie ? Ce questionnement suppose de définir le contexte d'émergence et les modalités d'activation de ces compétences. Pour y répondre, une analyse qualitative a été menée dans deux magasins de la grande distribution – un secteur fortement exposé aux enjeux environnementaux (Wilson, 2015). La première partie de l'article définit l'appropriation en termes d'apprentissage organisationnel, de changement, d'activation

de compétences et d'implication des salariés. La deuxième présente le terrain et la méthodologie de l'étude. Les résultats, restitués dans une troisième partie, permettent : de qualifier les origines et la nature de l'implication environnementale des salariés ; d'identifier six compétences individuelles activées dans le cadre de l'écostratégie. La quatrième partie présente les préconisations de l'étude : la première est théorique et propose une typologie de six compétences appropriatives, dont l'activation relève d'un processus en cinq étapes ; la seconde, actionnable, consiste à soumettre aux acteurs du terrain cinq dispositifs favorisant le transfert des compétences appropriatives. Dans une cinquième partie, la réaction des deux magasins à notre préconisation actionnable sera discutée à l'aune de l'approche par les paradoxes (Smith et Lewis, 2011).

I – REVUE DE LITTÉRATURE

1. Fondements théoriques de l'appropriation

La littérature managériale attribue à l'appropriation quatre dimensions. La première, dite rationnelle, définit l'appropriation comme un vecteur de standardisation des comportements (Grimand, 2012). La deuxième, dite socio-politique, conçoit l'appropriation comme un support d'influence et de valorisation permettant aux acteurs de légitimer leurs actions (Dechamp *et al.*, 2006). La troisième dimension, dite symbolique, associe l'appropriation à une dynamique de construction de sens et d'identité (Urasadettan, 2015). La quatrième dimension, dite cognitive, conçoit l'appropriation comme un processus d'apprentissage triphasique. Durant la phase 1,

un nombre restreint d'acteurs (concepteurs, porteurs de projet) est impliqué dans la conception de l'outil de gestion (de Vaujany, 2006). Les phases 2 et 3 concernent tous les salariés et illustrent la distinction assimilation/accommodation opérée par Piaget (1967). Durant la phase 2 (dite « assimilatrice »), les individus intègrent l'outil de gestion dans leur quotidien professionnel (Kirk *et al.*, 2015) : cette phase s'achève quand apparaissent les premières routines d'utilisation (de Vaujany, 2006). Durant la phase 3 (dite « accommodative »), les salariés font preuve de réflexivité pour interroger leurs pratiques et contribuer au renouvellement des routines (Grimand, 2012). La notion de réflexivité désigne ici la capacité de « redéfinir [les] problèmes, désapprendre les comportements et les remplacer par de nouvelles réponses » (Tanguy, 1996, p. 148).

Le présent article vise à identifier les compétences individuelles permettant aux salariés de s'approprier une écostratégie. Cet objectif implique d'étudier l'appropriation sous l'angle d'un processus favorisant l'autonomie, l'expérimentation et l'activation de nouveaux savoirs (Vandangeon-Derumez *et al.*, 2013 ; Grimand *et al.*, 2014). Cette vision « exploratoire et managériale » (Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010) : s'oppose à la vision « instrumentale et contrainte » de l'appropriation synonyme de régulation de contrôle et de comportements prescrits (Dechamp *et al.*, 2006) ; conçoit l'appropriation comme « un processus fortement contraint d'un point de vue cognitif » (Dechamp *et al.*, 2006, p. 187) nécessitant d'être analysé sous l'angle de l'apprentissage organisationnel.

2. L'appropriation : un enjeu d'apprentissage et de changement organisationnels

Selon Grimand (2012, p. 255), l'appropriation permet de « repenser les cadres dominants de l'organisation (apprentissage à double boucle) ou plus simplement les stratégies d'action (apprentissage à simple boucle) ». La simple boucle consiste à ajuster un mode opératoire, renvoyant ainsi à la phase assimilatrice de l'appropriation. La double boucle, supposant la contestation et le renouvellement du cadre de référence (Argyris et Schön, 1978), correspond à la phase accommodative de l'appropriation. Koenig (2015) rappelle que l'apprentissage organisationnel s'inscrit dans une dynamique de changement pouvant générer des contradictions (Grimand *et al.*, 2014) et susciter des résistances de la part des salariés (Lambert et Ouedraogo, 2010). L'appropriation interroge ainsi la capacité de l'entreprise « à prendre en compte [le] changement et à donner la possibilité aux utilisateurs de le gérer au mieux » (Ologeanu-Taddei *et al.*, 2015, p. 83). En d'autres termes, elle consiste à inscrire le changement dans la culture de l'entreprise, incitant ainsi les salariés à adopter « les nouvelles pratiques comme si cela représentait dorénavant la façon naturelle de fonctionner » (Rondeau et Bareil, 2009, p. 65). Envisagée sous l'angle d'une dynamique d'apprentissage et de changement, l'appropriation résulte d'une interaction entre composantes individuelle et collective de l'organisation : « [...] de nouvelles façons de penser surgissent et se développent continuellement, la vision collective accorde une marge de liberté importante, et les individus apprennent sans cesse

comment mieux apprendre ensemble » (Senge, 1990, p. 7). Pour Baret et Petit (2010), six phases jalonnent le processus appropriatif issu de cette interaction : 1) formalisation de la stratégie ; 2) formation des salariés ; 3) gestion des connaissances ; 4) valorisation des initiatives ; 5) intégration dans la culture organisationnelle ; 6) formalisation d'une politique RH. La logique séquentielle de ce cheminement appropriatif reste discutable car elle exclut *a priori* toute possibilité de chevauchement entre les six phases. Pour autant, cinq d'entre elles (1-5) accréditent l'existence d'un lien organique entre appropriation et changement puisqu'elles renvoient explicitement au modèle de Kotter (1996) en huit étapes.

3. L'appropriation d'une écostratégie : un processus compétentiel ?

Si l'appropriation d'une écostratégie relève d'un processus d'apprentissage organisationnel, quelles compétences mobilise-t-elle ? Selon Le Boterf (2015), une compétence revêt la forme : d'un savoir, d'un savoir-faire (compétence opérative), d'un savoir-être (compétence relationnelle), d'un savoir-donner-du-sens synonyme de réflexivité (compétence métacognitive). Elle peut être individuelle, collective ou organisationnelle – cette dernière procédant d'une combinaison des deux premières (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2012). Neuf compétences favorisant le déploiement d'une écostratégie sont identifiées en [tableau 1](#).

Les compétences organisationnelles 1-3 renvoient à la notion de « capacité dynamique » (Teece *et al.*, 1997) et sont assimilables à des compétences clés (Boiral et Kabongo, 2004). Les compétences collectives 4, 5 et 6 concernent la gestion

des ressources humaines et favorisent l'appropriation d'une écostratégie (Baret et Petit, 2010). Les compétences individuelles 7-9 caractérisent des savoirs, savoir-faire et savoir-donner-du-sens activés par les salariés. Si notre problématique cible ces trois compétences individuelles, la littérature ne précise pas leur contribution au processus appropriatif d'une écostratégie. Pour autant, la notion de compétence clé mentionnée ci-dessus semble pertinente pour notre recherche. D'une part, elle qualifie la criticité d'une compétence en termes de rareté et de risque de disparition (Cesar, 2011). D'autre part, elle désigne une compétence en termes d'implication des salariés (Paillé *et al.*, 2014) – cette dernière étant partie prenante du processus appropriatif.

4. Implication et appropriation : une relation de réciprocité

Selon Chen *et al.* (2015), la performance d'une écostratégie dépend du niveau d'implication des salariés. Trois cibles d'implication sont identifiées dans la littérature : le travail, conférant à l'engagement des salariés une dimension identitaire (Grima et Beaujolin-Bellet, 2014) ; le sentiment d'attachement à l'organisation (Deschênes *et al.*, 2015) ; l'idéologie, c'est-à-dire les principes et valeurs du salarié (Slack *et al.*, 2015). Selon Eline (2009), l'adhésion personnelle aux enjeux de durabilité est une source potentielle d'implication professionnelle. Si ce constat ne remet pas en cause la frontière entre sphères privée et professionnelle, il interroge sa porosité (Ramarajan et Reid, 2013). Autrement dit, les convictions écologiques d'un citoyen facilitent-elles son implication environnementale (au titre

Tableau 1 – Neuf compétences mobilisables dans le cadre d'une écostratégie

Type de compétences	Intitulé	Références
Compétences organisationnelles	1. Capacité à maîtriser les risques environnementaux	Ulrich <i>et al.</i> (2008)
	2. Capacité à créer une culture environnementale	Soparnot et Mathieu (2006)
	3. Capacité à innover (écoproduits)	Cramer et Karabell (2010)
Compétences collectives	4. Savoir impliquer les salariés	Soparnot et Mathieu (2006)
	5. Savoir (in)former et sensibiliser	Nahapiet et Ghoshal (1998)
	6. Savoir transmettre/partager les connaissances	Baret et Petit (2010)
Compétences individuelles	7. Maîtriser les connaissances environnementales de base	Fenwick et Bierema (2008)
	8. Maîtriser les savoir-faire environnementaux	Soparnot et Mathieu (2006)
	9. Prendre des initiatives pour améliorer les pratiques	Wiek <i>et al.</i> (2011)

de salarié) ? Si la littérature atteste de la relation entre appropriation et implication, elle en souligne également l'ambivalence. D'une part, l'appropriation favorise le sentiment d'appartenance à l'organisation et l'acceptation de sa stratégie par les salariés (Kamoche et Mueller, 1998) : elle peut donc être considérée comme un vecteur d'implication. D'autre part, elle suppose un investissement en termes de temps et d'attention : en ce sens, l'implication est un vecteur d'appropriation (Kirk *et al.*, 2015). Au regard de notre problématique, cette relation de réciprocité implique : de définir la nature et les modalités d'implication des salariés dans l'écostratégie, d'interroger la façon dont

l'activation de compétences appropriatives impacte (ou est impactée par) l'implication des salariés.

II – STRATÉGIE DE RECHERCHE

Si la littérature définit l'appropriation en termes d'apprentissage organisationnel, de changement, de compétences collectives et d'implication, elle ne précise pas la nature et les modalités d'activation des compétences individuelles intervenant durant le processus appropriatif. Ce constat nous amène à mobiliser une démarche d'exploration hybride visant à effectuer des allers-retours entre connaissances théoriques et observations du terrain.

Le terrain : deux hypermarchés de l'enseigne Auchan

Selon le Conseil du commerce de France (CdCF), la grande distribution emploie 750 000 salariés et compte environ 30 000 points de vente (dont 1 992 hypermarchés). Elle est confrontée à trois catégories d'enjeux environnementaux : « site » (consommations d'eau et d'énergie, gestion des déchets) ; « produits » (transport, écoconception) ; « consommateurs » (empreinte carbone liée aux déplacements, sensibilisation). Depuis les années 2000, les écostratégies déployées à l'échelle sectorielle relèvent d'une logique de coopération (Barbat *et al.*, 2012). Celle-ci caractérise la coexistence d'un contexte d'affrontement concurrentiel (lancement d'écoproduits) et de coopération entre enseignes (lobbying contre l'affichage environnemental). Les deux hypermarchés du terrain, nommés A et B par souci d'anonymisation, ont comme surface de vente et effectifs respectifs : 7 000 m² et 250 salariés ; 7 721 m² et 310 salariés. Ils sont implantés en Aquitaine et intégrés à l'enseigne Auchan. Celle-ci a formalisé une démarche RSE au début des années 2000. Pour déployer son volet environnemental, l'enseigne a initié depuis 2008 un mode de pilotage à la fois ascendant et descendant. Conçu comme un système d'échange et de diffusion de bonnes pratiques, il encourage l'initiative locale tout en permettant de conserver une cohérence stratégique au niveau national. Il peut être ainsi qualifié d'hybride (centralisé/décentralisé) puisqu'il emprunte à la fois au commerce intégré (objectifs stratégiques définis au niveau national) et franchisé

(autonomie de moyens, initiative laissée aux directeurs de magasin).

À l'échelle de l'enseigne, le magasin A se situe dans la moyenne nationale en termes de performance environnementale tandis que B est considéré comme un magasin pilote (notamment en termes de tri des déchets). Dans les deux cas, le responsable technique du magasin (RETM) est en charge de l'écostratégie. Il anime un groupe environnement (GE) composé de salariés volontaires ou désignés par leur manager.

III – RÉSULTATS

Les résultats sont illustrés par un nombre d'occurrences ou des verbatim renvoyant au code des répondants (figure 1). Ils mobilisent huit¹ des dix thématiques émergentes (tableau 2) et identifient : les modalités d'implication environnementale des répondants ; six compétences mobilisées dans le cadre de l'écostratégie ainsi que leurs dispositifs d'activation respectifs.

1. Une implication synonyme de comportement routinier (TE1, TE4 et TE5)

À l'échelle des deux magasins, l'écostratégie est plébiscitée par la majorité des répondants : « moi je trouve ça très positif et j'espère que ça va continuer et même s'amplifier [A9] ». Pour 23 répondants, la légitimation de l'écostratégie procède d'une adhésion de principe à l'enjeu environnemental : « j'ai deux enfants. Ça me parle dans le fait qu'il va falloir leur laisser quelque chose derrière [B5] ». En d'autres termes, l'écostratégie est d'autant mieux

1. TE3 et TE9 seront mobilisées dans la dernière partie consacrée aux implications théoriques et managériales

MÉTHODOLOGIE

La phase empirique de l'étude repose sur l'entretien qualitatif semi-directif. 24 salariés (12 par magasin) ont été interviewés. L'échantillon rend compte de la structure hiérarchique des magasins et de la fonction des répondants (figure 1). Le code associé à ces derniers indique : le magasin de référence (A ou B) ; l'ordre de passage des entretiens (1 à 12).

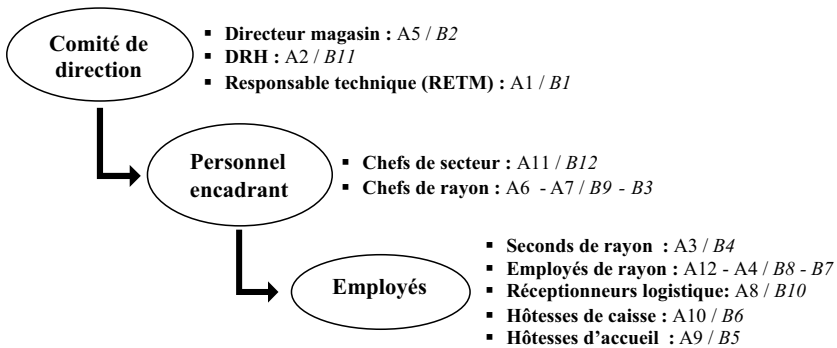
Si l'entretien individuel semi-directif est au cœur du dispositif d'enquête, l'observation dite d'implication discontinue a été mobilisée pour collecter des données complémentaires. Notre attention s'est focalisée sur le contexte environnemental et social des deux magasins (éco-gestes, relations entre salariés). La collecte des données primaires (entretiens et observation) s'insère dans un dispositif de triangulation plus large puisque des données secondaires fournies par les deux magasins ont été également mobilisées (rapport RSE, newsletters).

Le guide d'entretien est découpé en 5 séquences (A-E) et 14 questions (tableau 2). La séquence A évalue l'éco-sensibilité des répondants. La séquence B interroge leur niveau de connaissances sur l'écostratégie et ses modalités d'opérationnalisation. En séquence C, les répondants évaluent l'écostratégie et définissent leur implication en son sein. La séquence D interroge les dispositifs internes de formation et de sensibilisation environnementale. La séquence E analyse les modalités internes d'évaluation et de valorisation de l'écostratégie. Sonal (logiciel d'aide à l'analyse qualitative) a été mobilisé durant les phases de condensation et de retranscription des données. 1 414 extraits sonores ont été retenus, soit une durée totale de 10h43. Les phases de structuration et d'interprétation des données sont basées sur la méthode dite « à la Gioia ». Celle-ci propose au chercheur de clarifier sa démarche qualitative *via* la mise en œuvre d'un processus d'analyse en deux phases (Gioia *et al.*, 2013 ; Murphy *et al.*, 2017). La première (phase de structuration des données ou « analyse de premier ordre ») consiste en un codage axial aboutissant à la formation de catégories de données. La seconde (phase d'interprétation des données ou « analyse de second ordre ») propose d'agrégier les catégories précédemment identifiées. Les thématiques qui émergent de cette seconde phase permettent de mettre en évidence des résultats inédits et/ou sous-exploités dans la littérature. Dans le cadre de la présente étude, dix thématiques émergentes ont été identifiées (cf. tableau 2).

acceptée par les répondants qu'elle (se) nourrit (de) leur éco-sensibilité : « souvent à Auchan les valeurs qu'on a en dehors de l'entreprise on les retrouve dans l'entreprise [A2] ». Or, cette dernière se traduit à l'échelle domestique par un comportement routinier : « le tri ça été instauré dans les

habitudes [B7] ». Au sein des deux magasins, l'implication des répondants dans la démarche relève du même comportement : « Cela devient des habitudes, ça se fait machinalement [A3] » ; « y'a déjà pas mal de choses qui sont en place c'est déjà une habitude, une routine [B10] ». Ce

Figure 1 – Échantillon de l'étude (niveau hiérarchique et fonction)



mimétisme comportemental procède d'un effet miroir entre sphères privée et professionnelle (figure 2).

2. Un comportement routinier synonyme de trois savoirs et savoir-faire (TE2, TE5, TE7)

Le comportement décrit ci-dessus fait l'objet d'un suivi de la part des managers : « ça fait partie de mon métier de veiller à ce que les gens trient bien [A7] ». Il illustre l'activation de deux connaissances (C1 et C2) et d'une compétence opérative (CO) renvoyant aux compétences individuelles 7 et 8 du tableau 1.

Les deux connaissances, citées respectivement par 16 et 14 répondants, concernent : (C1) le contenu de l'écostratégie : « on a des informations très régulièrement sur tout ce qui est environnement [A6] » ; (C2) le niveau de performance environnementale des magasins : « on a un topo sur le mois passé dans la poubelle [B4] ». Pour favoriser leur activation, les deux hypermarchés organisent des réunions d'information (14 occurrences), publient une newsletter mensuelle (14 occurrences) et affichent chaque semaine les taux de tri et

les consommations d'énergie (8 occurrences). Le groupe environnement (GE) vient en appui de ces dispositifs : « un représentant par domaine chargé de redescendre l'information [A1] ».

La compétence opérative (CO) concerne la maîtrise des dispositifs de tri des déchets (22 occurrences) et d'économies d'énergie (9 occurrences). Elle est activée par les deux magasins via deux types de formation. Le premier intervient durant la période d'intégration des nouveaux salariés. Le second, facultatif, est un module d'autoformation en ligne.

3. Trois compétences relationnelles et métacognitives peu activées (TE6, TE8 et TE10)

Trois autres compétences apparaissent de façon marginale dans le discours des répondants.

Les compétences CR1 et CR2 peuvent être qualifiées de relationnelles. CR1 consiste à savoir transmettre aux nouveaux collègues les enjeux et les modalités de l'écostratégie : « On lui fait un petit briefe. Après si elle a des questions à poser on lui explique le pourquoi [B5] ». Pour les sept répondants

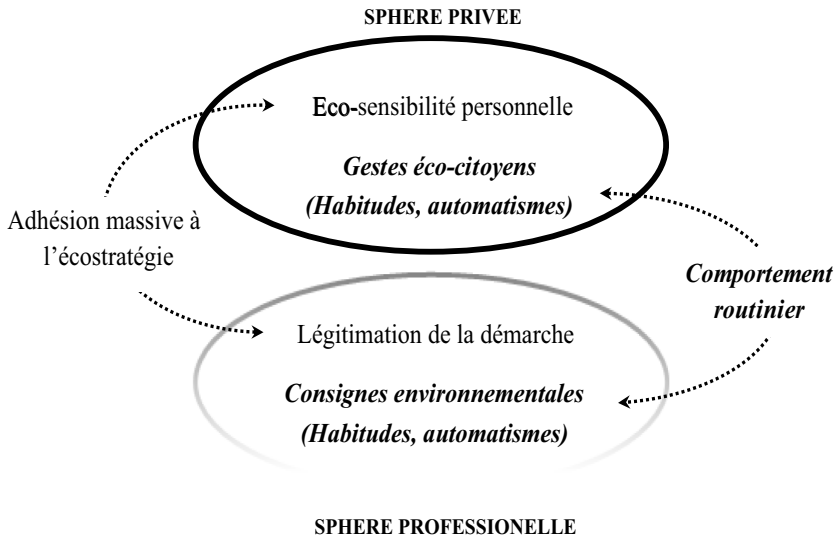
Tableau 2 – Guide d'entretien et processus d'analyse (Selon Gioia et al., 2013)

Guide d'entretien	Séquences	Questions	Structuration des données (analyse de 1 ^{er} ordre)	Interpretation des données (analyse de 2 nd ordre)
	<p>Séquences</p> <p>A. <i>Éco-sensibilité du répondant</i></p>	<p>1. Que pensez-vous de l'environnement ?</p> <p>2. Quelles actions mettez-vous en œuvre à titre personnel ?</p>	<p>Codage axial des données</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les salariés témoignent d'une forte éco-sensibilité personnelle - L'éco-sensibilité personnelle est synonyme de gestes routiniers 	<p>Thématiques émergentes</p> <p>TE1. Une éco-sensibilité personnelle synonyme de gestes routiniers</p>
	<p>B. <i>Niveau de connaissance de l'écostratégie</i></p>	<p>3. Quels sont les enjeux environnementaux du secteur ?</p> <p>4. Pouvez-vous me parler de l'écostratégie du magasin ?</p> <p>5. Comment est-elle déployée en interne ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les salariés connaissent les enjeux environnementaux du secteur - Les actions « site » (déchets, énergie, eau) sont les plus citées 	<p>TE2. Le niveau de connaissance de l'écostratégie est élevé</p>
			<ul style="list-style-type: none"> - Enjeu consistant à pérenniser l'écostratégie jugée précaire - Opportunité d'assurer la relève des personnes-ressources actuelles 	<p>TE3. Risque d'essoufflement de l'écostratégie</p>
	<p>C. <i>Rôle et implication dans l'écostratégie</i></p>	<p>6. Quel regard portez-vous sur l'écostratégie ?</p> <p>7. Quel rôle jouez-vous dans l'écostratégie ?</p> <p>8. Participez-vous à la définition de l'écostratégie ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'écostratégie est jugée positivement par les répondants - L'écostratégie n'est pas vécue comme une contrainte - Les salariés sont impliqués dans l'écostratégie - L'implication se traduit par un strict respect des consignes faisant l'objet d'un contrôle par les managers 	<p>TE4. Une adhésion massive à l'écostratégie</p> <p>TE5. Une implication routinière synonyme de respect des règles</p>
			<ul style="list-style-type: none"> - Les salariés sont encouragés à faire preuve d'initiative 	<p>TE6. Comportements proactifs rares</p>

Tableau 2 – (suite)

		<p>– Seuls l'animateur et des membres du GE sont force de proposition</p>	
<p>D. Sensibilisation et (in)formation environnementales</p>	<p>9. Comment êtes-vous informé des actions et résultats ? 10. Quelles actions d'éco-sensibilisation sont déployées ? 11. Vous a-t-on proposé de suivre des formations dédiées ? 12. L'écostratégie a-t-elle été évoquée lors de votre recrutement ?</p>	<p>– 3 dispositifs d'information : – réunions, newsletter et affichage – 2 dispositifs de formation négociés au plan national mais autorisant des aménagements</p> <p>– Certains salariés incitent leurs collègues à adopter des éco-gestes – La sensibilisation est en partie assurée par des salariés</p> <p>– Le processus de recrutement est défini au niveau national – L'enjeu environnemental n'est pas abordé durant le recrutement</p>	<p>TE7. Dispositifs RH orientés (in)formation du personnel</p> <p>TE8. Sensibilisation inter-salariés</p> <p>TE9. La connaissance de l'écostratégie intervient après le recrutement</p>
<p>E. Évaluation, valorisation et reconnaissance</p>	<p>13. L'environnement fait-il partie de vos objectifs ? 14. Votre participation à l'écostratégie est-elle valorisée ?</p>	<p>– Les missions liées à l'écostratégie sont absentes de la fiche de poste – L'implication dans l'écostratégie n'est pas évaluée – L'implication est uniquement valorisée de façon collective</p>	<p>TE10. Pas de dispositifs d'évaluation ou de valorisation individuelle</p>

Figure 2 – Effet miroir illustrant l'adhésion massive des salariés à l'écostratégie et leur comportement routinier



l'ayant citée, elle n'apparaît pas dans leur fiche de poste et procède d'une norme implicite : « après c'est les anciens qui apprennent aux nouveaux [B8] ». Pour trois répondants, elle est nécessaire car les dispositifs de formation existants sont défectueux. CR2 consiste à savoir inciter les collègues à adopter des comportements éco-responsables : « ça m'est déjà arrivé d'aller les voir les personnes ne serait-ce que pour les déchets qu'ils mettent n'importe où [A3] ». Cette compétence, activée par six répondants, est informelle. Elle ne fait l'objet d'aucun dispositif d'évaluation ou de valorisation.

Faisant écho à la compétence 9 du **tableau 1**, la compétence CM (ou métacognitive) consiste à savoir proposer des pistes d'amélioration de l'écostratégie. Elle est considérée comme essentielle au sein des deux magasins : « moi je rêve de collaborateurs qui soient vraiment acteurs, donc qui

proposent, en incorporant aussi toute une batterie de réflexions [B2] ». Elle est rarement observée à l'échelle de notre terrain (5 occurrences) : « moi je vais leur dire. À un moment on avait les tickets de caisse qu'étaient vraiment trop long... Les tickets c'est trop long on gaspille du papier [A10] ». À l'échelle des deux magasins, aucun dispositif formel d'évaluation ou de valorisation ne favorise son activation.

IV – PRÉCONISATIONS

Sur la base des précédents résultats, deux préconisations peuvent être formulées. La première est théorique et propose une typologie de six compétences appropriatives dont l'activation relève d'un processus en cinq étapes. La seconde est actionnable et revêt la forme de cinq dispositifs appropriatifs favorisant le développement des compétences susnommées.

1. Six compétences appropriatives

Deux critères empruntés à la littérature sont mobilisés pour qualifier la nature appropriative des six compétences identifiées (tableau 3) : 1) contribution aux phases assimilatrice et accommodative de l'appropriation ; 2) niveau de criticité (rareté et risque de disparition).

Les connaissances (C1 et C2) et savoir-faire (CO) renvoient à la phase assimilatrice de l'appropriation. Elles attestent d'une maîtrise des objectifs, des résultats et des outils de l'écostratégie. Le fait qu'elles soient respectivement exprimées par 16, 14 et 18

répondants s'explique de trois façons : leur activation procède d'un comportement routinier ; le respect des consignes qui en découle fait l'objet d'un contrôle hiérarchique ; elles sont favorisées par des dispositifs d'information, de formation et de sensibilisation communs aux deux magasins. La fréquence de ces trois compétences étant élevée, le risque de les voir disparaître est marginal : leur niveau de criticité est donc faible.

Les compétences relationnelles (CR1 et CR2) et métacognitive (CM) renvoient à la phase accommodative de l'appropriation. Les deux premières témoignent d'une

Tableau 3 – Typologie de six compétences appropriatives

Compétence identifiée	Nature	Contribution au processus appropriatif	Niveau de criticité	
			Rareté	Risque de disparition
C1. Connaître le contenu et les objectifs de l'écostratégie	Connaissances	Phase assimilatrice	Non	Faible
C2. Connaître le niveau de performance de l'écostratégie				
CO. Savoir maîtriser les outils et dispositifs de l'écostratégie	Compétence opérative			
CR1. Savoir transmettre aux nouveaux arrivants les enjeux et les modalités de l'écostratégie	Compétences relationnelles	Phase accommodative	Oui	Elevé
CR2. Savoir susciter des comportements éco-responsables				
CM. Savoir proposer des pistes d'amélioration de l'écostratégie	Compétence métacognitive			

volonté : de contribuer à la diffusion en interne de savoirs et savoir-faire environnementaux, de favoriser l'émergence d'éco-comportements. La compétence CM illustre une attitude réflexive consistant à mettre en cause les routines environnementales pour mieux les renouveler. Respectivement activées par 7, 6 et 5 répondants, ces trois compétences sont rares. Contrairement aux compétences C1, C2 et CO, aucun dispositif n'assure leur transfert ou leur pérennité. Elles risquent ainsi de disparaître si leurs détenteurs quittent leur fonction (cf. Thématique émergente TE3) : « notre menace c'est de perdre les hommes qui portent cette démarche [B2] ». Leur niveau de criticité est donc élevé.

Cinq étapes favorisant l'activation de ces six compétences peuvent être identifiées (figure 3). Les étapes 1-3 procèdent de l'effet miroir entre sphères privée et professionnelle observé lors de l'étude : 1) l'éco-sensibilité des salariés favorise 2) leur adhésion à l'écostratégie ; 3) l'implication qui en découle est synonyme de comportement routinier (réflexes, automatismes, habitudes) et d'observance des consignes environnementales. L'articulation de ces

trois étapes suggère deux commentaires : nos observations rejoignent celles d'Eline (2009) et de Slack *et al.* (2015) sur le fait que l'adhésion à l'enjeu environnemental est une cible d'implication ; si implication et appropriation sont consubstantielles (Kamoche et Mueller, 1998 ; Kirk *et al.*, 2015), la première impacte spécifiquement la phase assimilatrice de la seconde car ses modalités contribuent au développement de C1, C2 et CO (étape 4). L'étape 5 intervient quand les routines font l'objet d'une accommodation par les salariés. Elle est illustrée par l'activation de CR1, CR2 et CM.

2. Cinq dispositifs favorisant l'activation des compétences appropriatives

Cinq dispositifs peuvent être élaborés pour favoriser le développement des six compétences appropriatives (tableau 4). Ils visent à enrichir la culture d'apprenance des deux hypermarchés, majoritairement orientée « compétences assimilatrices ».

Le premier dispositif (D1) vise à anticiper le risque de déperdition associé aux

Figure 3 – Processus d'émergence et d'activation des compétences appropriatives

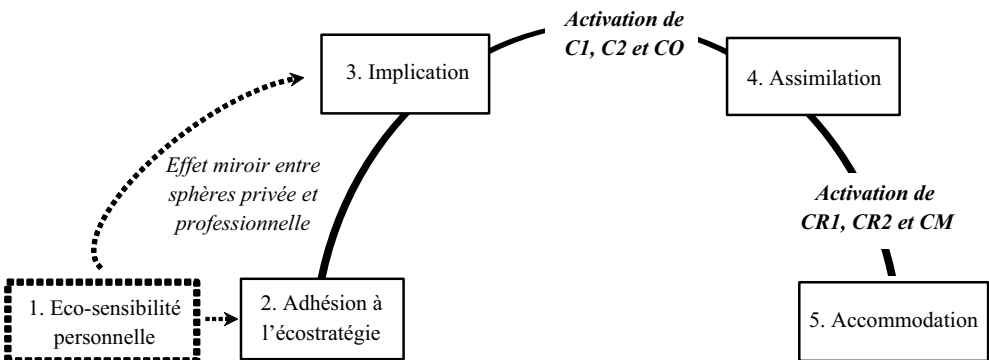


Tableau 4 – Cinq dispositifs appropriatifs

Dispositif	Objectif	Compétences ciblées (assimilatrices/ accommodatives)
D1	Réduire le risque de disparition des compétences accommodatives	<i>CR1 CR2 CM</i>
D2	Formaliser les compétences appropriatives <i>via</i> l'instauration d'une charte environnementale	<i>C1 C2 CO / CR1 CR2 CM</i>
D3	Evaluer les compétences appropriatives (entretien annuel)	<i>CO / CR1 CM</i>
D4	Valoriser individuellement les compétences appropriatives	<i>CO / CR1 CM</i>
D5	Enrichir l'offre de formation pour développer les compétences appropriatives (séminaire appropriatif)	<i>C1 C2 CO / CM</i>

compétences CR1, CR2 et CM. Il suppose de présenter l'écostratégie lors de l'entretien de recrutement – ce qui n'est actuellement pas le cas : « dans notre dossier recrutement je pense pas qu'on ait précisément quelque chose sur le sujet [M11] » (cf. thématique émergente TE9). Le recruteur aurait pour mission d'évaluer l'aptitude du candidat à mobiliser les trois compétences ciblées, à travers notamment son engagement associatif (activité de sensibilisation, lancement et suivi d'un projet, etc.). Si cette évaluation s'avérait positive, le candidat devenu salarié pourrait par exemple intégrer le groupe environnement.

Le deuxième dispositif (D2) prévoit que chaque fiche de poste fasse référence aux six compétences appropriatives, *via* l'instauration d'une charte environnementale. Celle-ci pourrait être formulée ainsi : « le salarié

s'engage : à (se) tenir informé des enjeux, objectifs et résultats de l'écostratégie (C1, C2 et CR1), à respecter les règles et procédures (CO) qu'il a lui-même contribué à définir et à améliorer (CM), à inciter ses collègues à faire preuve d'exemplarité en matière d'environnement (CR2) ».

Le troisième dispositif (D3) propose que les compétences CO, CR1 et CM soient évaluées durant l'entretien annuel. Il suppose d'interroger le salarié : sur sa contribution à l'écostratégie, en termes de tri des déchets et d'économies d'énergie (CO) ; sur le nombre de nouveaux collègues sensibilisés à l'écostratégie² (CR1) ; sur le nombre et la nature de ses initiatives (CM).

Le quatrième dispositif (D4) traite de l'enjeu de valorisation des compétences appropriatives. Huit répondants sont *a priori* réticents à toute forme de reconnaissance : « c'est

2. Cette modalité d'évaluation ne ciblerait que les salariés ayant de l'ancienneté.

Tableau 5 – Contribution des dispositifs au processus appropriatif

Dispositifs	Phases appropriatives (Baret et Petit, 2010)
D1. Réduire le risque de disparition des compétences accommodatives	Gestion des connaissances (Phase 3)
D2. Instauration d'une charte environnementale	Intégration dans la culture organisationnelle (Phase 5)
D3. Evaluer les compétences appropriatives	Formalisation d'une politique RH (Phase 6)
D4. Valoriser les compétences appropriatives	Valorisation des initiatives (Phase 4)
D5. Séminaire appropriatif	Formation/Intégration dans la culture organisationnelle (Phases 2 et 5)

normal de pas avoir bu quand on prend le volant. C'est pareil : trier c'est déchets, c'est normal [A4] ». Sous réserve d'un consensus entre parties prenantes internes, la politique de valorisation pourrait revêtir la forme : d'une prime individuelle (liée au résultat de l'entretien annuel) ; d'un soutien financier ou matériel à un projet associatif dans lequel s'implique le salarié.

Le cinquième dispositif (D5) pourrait revêtir la forme d'un séminaire organisé autour de deux ateliers. Le premier (intitulé « ce qui se fait ») favoriserait l'actualisation des compétences assimilatrices C1, C2 et CO en invitant les participants à réaliser un inventaire des règles et outils de l'écostratégie. Le second atelier (« ce qui pourrait se faire »), organisé par métier ou par secteur (produits frais, boucherie, etc.), encouragerait les participants à s'inscrire dans une dynamique réflexive pour questionner leurs pratiques et proposer des pistes d'amélioration. Il faciliterait ainsi l'activation de la compétence accommodative CM en permettant aux salariés d'être non seulement acteurs mais aussi co-auteurs

de l'éco-stratégie. La contribution de ce dispositif au processus appropriatif sera d'autant plus importante que l'organisation sera en capacité de tenir compte des suggestions émises par les participants.

Le [tableau 5](#) montre comment ces dispositifs contribuent, dans une logique d'apprentissage organisationnel, à cinq phases appropriatives définies par [Baret et Petit \(2010\)](#).

V – DISCUSSION

Selon Grimand (2014), tout processus appropriatif génère des paradoxes correspondant « à la présence simultanée et persistante d'éléments qui, pris isolément, ont leur propre logique mais dont l'association apparaît contradictoire » (p. 136). [Smith et Lewis \(2011\)](#) distinguent quatre paradoxes (d'apprentissage, de gestion, d'exécution et d'appartenance) sources de tensions et de résistances au changement ([Guilmot, 2016](#)). À cet égard, les cinq dispositifs appropriatifs précédemment identifiés ont été soumis aux acteurs du terrain. Si deux d'entre eux (D1 et D2) ont

Tableau 6 – Tensions paradoxales observées à l’issue de l’étude

Tensions	Paradoxes (Smith et Lewis, 2011)	Descriptif
T1 Contrainte/autonomie	Gestion	Le mode de pilotage d’Auchan : encourage l’initiative locale ; impose une politique RH aux magasins
T2 Souhaitable/faisable	Apprentissage/ exécution	Dualité entre opportunité stratégique (activation de compétences métacognitives) et logique de rentabilité (réticence à mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires à cette activation)
T3 Changement/ <i>Statu quo</i>	Apprentissage	Dualité entre adaptation et conservation des règles de recrutement

été approuvés par le magasin B, le magasin A n’en a retenu aucun. Cette réticence est révélatrice de trois tensions paradoxales précisées en [tableau 6](#).

T1 – Le refus commun de déployer les dispositifs D3 et D4 résulte du fait qu’Auchan n’autorise pas ses magasins à modifier les modalités d’évaluation et de valorisation de leurs salariés. En la matière, tout changement doit faire préalablement l’objet d’une négociation nationale avec les syndicats. Pourtant, le mode de pilotage instauré par l’enseigne encourage certaines initiatives locales, notamment en matière de gestion environnementale (tri des déchets, économies d’énergie, etc.). Cette tension entre autonomie locale et contrainte nationale illustre un paradoxe de gestion (« organizing paradox »). Celui-ci renvoie, dans une perspective appropriative, à l’antagonisme observé par [Grimand et Vandangeon-Derumez \(2010\)](#) entre processus « exploratoire/managérial » (synonyme d’autonomie et d’initiative) et « instrumental/contraint » (synonyme de prescription et de contrôle). Il révèle également l’existence

d’une interaction conflictuelle entre dimensions cognitive et sociopolitique de l’appropriation – la modification des dispositifs d’évaluation et de valorisation des salariés se heurtant à la volonté du siège de garder la mainmise sur la politique RH.

T2 – Les deux magasins n’ont pas donné suite au dispositif D5 (séminaire appropriatif) jugé trop coûteux au regard de son bénéfice immédiat. Cette décision révèle, selon la catégorisation de [Smith et Lewis \(2011\)](#), une tension à l’intersection des paradoxes d’apprentissage (« learning paradox ») et d’exécution (« performing paradox »). Si activer la compétence métacognitive CM est perçu comme un enjeu majeur par les responsables de l’écostratégie, déployer un dispositif répondant à cet enjeu n’est pas jugé suffisamment rentable à court terme.

T3 – Contrairement à son homologue du magasin B, le DRH du magasin A n’a pas souhaité donner suite au dispositif D1 car celui-ci constitue une entorse à sa politique de recrutement. Selon lui, l’objectif est de pourvoir des postes mobilisant des

compétences « métier », et non de recruter des « pros de l'environnement [A2] ». La réponse contrastée des deux magasins illustre ici un paradoxe d'apprentissage entre changement et *statu quo*. Selon [Carton et al. \(2006\)](#), cette tension est inhérente au processus appropriatif, dont la réussite dépend de la capacité de l'organisation à concilier adaptation et préservation des outils de gestion existants. Interprétée comme un effet de résistance au changement, la décision du magasin A laisse à penser que sa capacité à gérer ce paradoxe est plus limitée que celle du magasin B. Au niveau organisationnel, cette décision témoigne d'un faible ancrage culturel en matière d'environnement – l'écostratégie du magasin A étant beaucoup plus récente et circonscrite que celle du magasin B. Au niveau individuel, elle illustre le fait que l'éco-sensibilité du DRH est moins explicite que celle de son homologue du magasin B : « Culturellement je ne suis pas un acteur du développement durable [A2] » ; « À titre personnel, oui. Si on agit pas tous pour préserver la planète... Je pense qu'aujourd'hui ça devient une démarche naturelle [B11] ».

CONCLUSION

Parmi les six compétences appropriatives identifiées lors de l'étude, trois sont synonymes de comportement routinier (C1, C2 et CO). Fréquemment activées par les salariés, elles reflètent leur éco-sensibilité personnelle et leur adhésion à l'écostratégie. Les trois autres compétences ont un niveau de criticité plus élevé et supposent une attitude réflexive de la part des salariés (CR1, CR2, CM). Si cette typologie opère une distinction entre compétences « assimilatrices » et

« accommodatives », elle n'entend pas hiérarchiser leur contribution respective au processus appropriatif. Cela reviendrait à sous-estimer le fait que le développement des secondes suppose l'activation des premières. Cinq dispositifs favorisant leur activation ont été soumis aux acteurs du terrain. La réaction de ces derniers à leur égard est révélatrice de trois tensions paradoxales (Smith et Lexis, 2011). Si les deux premières sont gérées de la même façon par les deux magasins, la troisième est synonyme de résistance au changement pour le magasin A. Ce constat nous conduit à considérer, dans une perspective comparative, que sa capacité d'appropriation ([Ologeanu-Taddei et al., 2015](#)) est plus restreinte que celle du magasin B. Ce travail qualitatif n'est que la première phase d'une recherche qui reste à approfondir. Il s'agit d'abord de confirmer le caractère transposable de nos résultats en les confrontant à un autre contexte sectoriel et organisationnel. Cela nous permettrait ainsi : d'enrichir notre typologie de compétences appropriatives ; de vérifier l'impact des cinq dispositifs proposés sur le processus appropriatif d'une écostratégie et de ses outils de gestion – la prolifération de ces derniers augmentant le risque d'échec et de détournement d'usage ([Aggeri et Labatut, 2010](#)). Il nous semble ensuite pertinent de prolonger certaines pistes pour mieux cerner l'appropriation dans sa dimension organisationnelle. La première suppose d'adopter une vision pluridimensionnelle et interactionnelle de l'appropriation. Celle-ci ne peut être en effet réduite à sa seule dimension cognitive, comme le montre le paradoxe de gestion mis en évidence dans la cinquième partie. La seconde piste consiste à interroger la capacité d'une

entreprise : 1) à impliquer tous les acteurs et fonctions dans le processus appropriatif d'une écostratégie. Au vu de nos préconisations, la fonction RH est indéniablement au centre de cet enjeu d'implication ; 2) à intégrer dans sa stratégie des apports

extérieurs – en référence à la notion de néguentropie développée par Morin (1977). La prise en compte de ces deux compétences permettrait ainsi d'élargir notre cadre d'analyse, centré sur les compétences individuelles des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F. et Labatut J. (2010). « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n° 3, p. 5-37.
- Argyris C. et Schön D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading.
- Barbat G., Bressolles G. et André J.M. (2012). « Quel cadre d'analyse pour les démarches environnementales de la grande distribution ? », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 225, p. 13-26.
- Baret P. et Petit F. (2010). « L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : un cheminement structuré ? », *Revue Management & Avenir*, vol. 33, n° 3, p. 96-115.
- Boiral O. et Kabongo J. (2004). « Le management des savoirs au service de l'écologie industrielle », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 149, p. 173-191.
- Carton S., et al. (2006). « Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés: une approche intégrative », *Revue Management & Avenir*, vol. 3, n° 9, p. 159-179.
- Cesar M. (2011). « Bilan organisationnel des compétences individuelles en fonction de leur criticité », *Le travail humain*, vol. 74, n° 3, p. 205-223.
- Charles-Pauvers B. et Schieb-Bienfait N. (2012). « Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle ? », *Travail et emploi*, vol. 2, p. 57-75.
- Chen Y., et al. (2015). "Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality", *Journal of Business Ethics*, vol. 127, n° 2, p. 479-500.
- Cramer A. et Karabell Z. (2010). *Sustainable Excellence the Future of Business in a Fast Changing World*, Rodale Inc., New York.
- Dechamp G., et al. (2006). « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Revue Management & Avenir*, vol. 3, n° 9, p. 181-200.
- Deschênes A.-A., et al. (2015). « La responsabilité sociétale et l'éthique comme vecteurs de l'engagement organisationnel », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 10, n° 2, p. 43-57.

- Eline N. (2009). « La stratégie environnementale favorise-t-elle l'implication des salariés de la PME ? », *Revue Management & Avenir*, vol. 10, n° 30, p. 13-29.
- Fenwick T. et Bierema L. (2008). "CSR: Issues for human resource development professionals", *International Journal of Training and Development*, vol. 12, n° 1, p. 24-35.
- Gioia D, Corley K. et Hamilton A. (2013). "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, vol. 16, n° 1, p. 15-31.
- Grima F. et Beaujolin-Bellet R. (2014). « Reconstruire son identité après un conflit social contre la fermeture d'un site : le cas des leaders syndicaux », *M@n@gement*, vol. 17, n° 5, p. 371-403.
- Grimand A. et Vandangeon-Derumez I. (2010). « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines », *Congrès AGRH*, Rennes, novembre.
- Grimand A. (2012). « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Revue Management & Avenir*, vol. 4, n° 54, p. 237-257.
- Grimand A., Vandangeon-Derumez I. et Schäffer P. (2014). « Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 240, p. 133-148.
- Guilmot N. (2016). « Les paradoxes comme source de résistance au changement », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 258, p. 29-44.
- Kamoche K. et Mueller F. (1998). "Human resource management and the appropriation-learning perspective", *Human Relations*, vol. 51, n° 8, p. 1033-1060.
- Kirk C., Swain S. et Gaskin J. (2015). "I'm proud of it: Consumer technology appropriation and psychological ownership", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 23, n° 2, p. 166-184.
- Koenig G. (2015). « L'apprentissage organisationnel », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 255, p. 83-95.
- Kotter J.P. (1996). *Leading Change*, Harvard business press, Boston.
- Lambert G. et Ouedraogo N. (2010). « Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 201, p. 65-85.
- Le Boterf G. (2015). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Morin E. (1977). *La nature de la Nature*, Seuil, Paris.
- Murphy C., Klotz A.C. et Kreiner G.E. (2017). "Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research", *Human Resource Management Review*, vol. 27, p. 291-305.
- Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of management review*, vol. 23, n° 2, p. 242-266.

- Ologeanu-Taddei R., *et al.* (2015). « La capacité d'appropriation, une capacité organisationnelle immatérielle négligée dans l'adoption des systèmes d'information et de gestion », *Innovations*, vol. 2, n° 47, p. 79-100.
- Paillé P., *et al.* (2014). "The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study", *Journal of Business Ethics*, vol. 121, n° 3, p. 451-466.
- Piaget J. (1967). *Biologie et connaissance : essai sur les relations entre les régulations organiques et les processus cognitifs*, Gallimard, Paris.
- Ramarajan L. et Reid E. (2013). "Shattering the myth of separate worlds: negotiating nonwork identities at work", *Academy of Management Review*, vol. 38, n° 4, p. 621-644.
- Rasolofo-Distler F. (2010). « Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes », *Revue Management & Avenir*, n° 39, p. 65-85.
- Reverdy T. (2005). « Management environnemental et dynamique d'apprentissage », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 158, p. 187-205.
- Rondeau A. et Bareil C. (2009). « Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ? », *Gestion*, vol. 34, n° 4, p. 64-69.
- Senge P. (1990). *La cinquième discipline*, (trad.), Editions First, Paris.
- Slack R., Corlett S. et Morris R. (2015). "Exploring employee engagement with CSR: A social exchange perspective on organisational participation", *Journal of Business Ethics*, vol. 127, n° 3, p. 537-548.
- Smith W.K. et Lewis M.W. (2011). "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 381-403.
- Soparnot R. et Mathieu A. (2006). « L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles. Une analyse ressource based », *Actes de la XV^e Conférence de l'AIMS*, Annecy, 13-16 juin.
- Tanguy C. (1996). « Apprentissage et innovation dans la firme : la question de la modification des routines organisationnelles », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Rennes 1.
- Teece D., Pisano G. et Shuen A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 1319-1350.
- Tinson J. et Nuttall P. (2010). "Exploring appropriation of global cultural rituals", *Journal of Marketing Management*, vol. 26, n° 11-12, p. 1074-1090.
- Ulrich D., *et al.* (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*, Society For Human Resource Management, Alexandria.
- Urasadettan J. (2015). « Les ambiguïtés de langage comme support de l'appropriation du changement par le personnel : le cas du groupe hospitalier mutualiste », *Management & Avenir*, vol. 6, n° 80, p. 15-31.
- Vandangeon-Derumez I., Grimand A. et Schäffer P. (2013). « Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des acteurs organisationnels : une approche ago-antagoniste », *XXII^e conférence de l'AIMS*, Clermont-Ferrand, 9-12 juin.

- Vaujany F.-X. (de) (2006). « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Revue Management & Avenir*, vol. 3, n° 9, p. 109-126.
- Wiek A., Withycombe L. et Redman C. (2011). "Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development", *Sustainability science*, vol. 6, n° 2, p. 203-218.
- Wilson J. (2015). "The triple bottom line. Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 43, n° 4, p. 432-447.

