

Une nouvelle tendance du marketing : le code de conduite comme outil de communication

<p>Dominique BONET Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II) Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) 413, avenue Gaston Berger 13625 Aix-en-Provence Cedex 1 Tel : 04 42 93 90 51 Fax : 04 42 93 90 40 E-mail : dbonet@univ-aix.fr</p>	<p>Sylvie AVIGNON Maître de Conférences en Droit Privé à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II) Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) 413, avenue Gaston Berger 13625 Aix-en-Provence Cedex 1 Tel : 04 42 93 90 16 Fax : 04 42 93 90 47 E-mail : savignon@iut.univ-aix.fr</p>
--	---

Une nouvelle tendance du marketing : le code de conduite comme outil de communication

Résumé

Responsabilité sociale et éthique d'entreprise sont aujourd'hui dans l'esprit du temps et induisent un ajustement des entreprises confrontées aux attentes fortes de la société sur les questions de leur impact et de leur légitimité. Dans les grandes entreprises, face à l'insuffisance ou l'absence de cadre juridique, ces préoccupations se traduisent par l'élaboration de codes de conduite ou de chartes et au plan opérationnel par la mise en place de dispositifs permettant de garantir la sécurité et la traçabilité des produits.

Ces instruments, issus de la « corporate governance » ont pour but de garantir la transparence des activités menées par les entreprises dans le cadre de leur responsabilité sociale. Outils de communication, ils vont permettre aux consommateurs d'accéder à la connaissance des conditions de production des biens et des services ou tout au moins d'être éclairés dans leur choix grâce à la présence d'un label, reflet du code de conduite.

Cependant, au delà de la médiatisation importante dont font l'objet ces dispositifs, on peut s'interroger sur leur véritable enracinement et leur impact sur les consommateurs. Cette dernière étape est primordiale puisque les consommateurs exercent une pression croissante.

Afin de répondre à ces questions, nous avons envisagé un agenda de recherche en deux temps, dont cette communication présente le volet théorique. Tout d'abord, un état des lieux analytique visant à définir les notions de code de conduite et de charte éthique- et à argumenter sur leur apport à la communication et plus largement au marketing de l'entreprise. A la suite, nous souhaitons étudier les contenus des codes de conduite de la grande distribution française et d'entreprises industrielles, fournisseurs de celle-ci et leur perception par un panel de consommateurs. La méthodologie choisie repose sur l'analyse des discours traités par un outil original utilisé en sciences sociales, le logiciel Tropes.

Mots-clés : Code de conduite, responsabilité sociale, droit, marketing, communication.

Abstract

Corporate social responsibility and ethics are part of business governance today and represents new ways of market adjustment for companies in quest of legitimacy in an uncertain environment. Tools such as codes of conduct or charts aim at clarifying business activities. Besides the guarantees they suppose, they represent new communication tools securing consumers on the conditions of production of the goods and services they buy.

However, in spite of their mediatization, one can question their effective entrenchment and their impact on consumers. This last matter is crucial since demand exerts a growing pressure on companies.

In order to answer these questions, we planned a twofold research agenda. First, a state of the art defining the notions of code of conduct and ethical chart both from a legal and a marketing perspective and discussing their effectiveness; second, a field study analyzing the contents of codes of conducts from several major French retailers and fast moving goods producers and their impact on consumers.

Our methodology lays on speech analysis of a panel of French consumers.

Key words: code of conduct, Corporate social responsibility, law, marketing, communication

L'émergence de l'éthique dans les affaires et du développement durable dans les politiques des entreprises des pays développés fait écho à différents événements qui ont ému l'opinion publique et ont démontré que l'intérêt collectif devrait passer avant les intérêts particuliers. Citons les problèmes dans plusieurs filières agroalimentaires, la corruption, notamment financière, les délocalisations, les conditions de travail dans les entreprises délocalisées...

L'opinion publique exige toujours plus de transparence, notamment de la part des entreprises, en première ligne en termes sociaux et environnementaux. Celles-ci sont amenées à être ou tout au moins à paraître « éthiques » dans un premier temps en initiant une stratégie de communication engagée. La puissance des médias et aujourd'hui de l'Internet confère à ce type de démarche une dimension sans précédent.

Face à l'insuffisance ou l'absence de cadre juridique dans ce domaine, les entreprises élaborent des codes de conduite ou des chartes. Au plan opérationnel la mise en place de dispositifs permettent de garantir la sécurité et la traçabilité, notamment sociale des produits.

Ces instruments, issus de la « corporate governance » ont pour but de garantir la transparence des activités menées par les entreprises dans le cadre de leur responsabilité sociale. Outil de communication, ils vont permettre aux consommateurs d'accéder à la connaissance des conditions de production des biens et des services ou tout au moins d'être éclairés dans leur choix grâce à la présence d'un label, reflet du code de conduite.

Cependant, au delà de la médiatisation importante dont font l'objet ces dispositifs, on peut s'interroger sur leur véritable enracinement et leur impact sur le marketing de l'entreprise. Cette dernière étape est primordiale puisque les consommateurs et plus globalement l'ensemble des parties prenantes exercent une pression croissante.

Notre objectif de recherche est de discuter de l'efficacité juridique et marketing du code de conduite. Notre démarche se fonde sur l'hypothèse de recherche selon laquelle le code de conduite serait un outil marketing visant à communiquer en interne comme en externe, en l'absence d'une réglementation suffisante.

Afin d'en discuter, nous avons envisagé un agenda de recherche en deux temps, dont cette communication présente le volet théorique. Tout d'abord, une recherche visant à définir les notions de code de conduite et de charte éthique aux plans juridique et marketing- et à les présenter comme de véritables outils de la communication. A la suite, une définition du rôle du marketing et de la stratégie de communication de l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes et apportantes. Nous souhaitons, enfin, étudier les contenus des codes de conduite de quelques grandes entreprises françaises, dans les secteurs de l'industrie et de la grande distribution. La méthodologie choisie repose sur l'analyse des discours de l'entreprise en interne et en externe.

On peut définir le code de conduite et la charte éthique comme un ensemble de principes généraux que l'entreprise s'engage à respecter dans sa gestion concernant l'éthique, le social et l'environnemental. Cette pratique en expansion¹ démontre que le profit n'est plus le seul objectif de l'entreprise, encore faut-il prouver qu'il s'opère en respectant un comportement éthique.

Quel est le contenu de ces codes, chartes ou labels, quelle est leur légitimité, quels sont les moyens permettant de s'assurer de leur efficacité ? Telles sont les questions juridiques abordées dans cet article structuré en deux parties. La première explicitera la notion de code de conduite dans sa double dimension juridique et marketing. La seconde partie abordera la question de son efficacité eu égard au droit et à la stratégie de communication de l'entreprise.

1. De la déclaration d'intention...

Les organisations internationales sont le premier moteur, c'est grâce à leurs actions que les parties prenantes, en particulier les entreprises ont commencé à devenir socialement responsables

1.1 Information, promotion et incitation

Les codes de conduite ont été élaborés au milieu des années 1970 par les organisations internationales en vue de réglementer et surtout de moraliser l'activité des multinationales. En

¹ Par exemple « *Codes de conduite et chartes éthiques des entreprises privées : regard sur une pratique en expansion* » Isabelle DESBARATS, JCP, éd. Gén. 2003, doct. 1.112

effet la mondialisation se traduit notamment par l'émergence de sociétés dont le pouvoir s'exerce bien au delà des frontières nationales alors que les législations internes des états hôtes sont tout à fait inadaptées. Ces multinationales détiennent un pouvoir supranational sans réel contrepoids politique ou juridique. Aussi était-il nécessaire de moraliser le comportement de ces multinationales, à cette fin des règles de bonne conduite ont été élaborées par les organisations internationales. Il s'agit à l'échelle de la planète de soumettre ces sociétés à des règles minimales. Les gouvernements membres de l'OCDE s'adressent aux multinationales sous forme de recommandations², l'Organisation Internationale du Travail sous forme de Déclaration tripartite³, l'Organisation des Nations Unies avec le « Global Compact »⁴ et enfin la Commission européenne⁵ avec le Livre vert publié le 18 juillet 2001.

Respect des droits sociaux, interdiction du travail des enfants, respect de l'environnement, lutte contre la corruption sont les thèmes traités par ces codes de conduite.

Ces codes suscitent des réactions des Etats, les occidentaux sont plutôt favorables à un instrument incitatif alors que les pays en développement veulent une convention⁶. On peut prendre pour exemple, le travail de l'OCDE dans le cadre des Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales, il s'agit d'une action de promotion à l'échelle mondiale. Les principes directeurs visent à établir un cadre pour la bonne conduite de l'activité de l'entreprise et à encourager le partage des responsabilités entre les entreprises internationales et les gouvernements ; l'objectif officiel et déclaré des Principes directeurs est d'améliorer le climat de l'investissement direct étranger et d'inciter les entreprises multinationales à jouer un rôle positif⁷.

Les Principes directeurs de l'OCDE constituent un code de conduite ayant reçu l'adhésion officielle des gouvernements de 37 pays dont provient la majeure partie de l'investissement international et qui hébergent les plus grandes entreprises multinationales⁸.

² « Principes directeurs de l'OCDE » P.M. DUPUY, *Droit international public*, 4ème éd., Dalloz, 1998, p.579, n°592 ; *Les échanges internationaux et les normes fondamentales du travail*, Rapport OCDE, 2000, spéc. P. 79.

³ *Déclaration de principe tripartite* adoptée en 1977 par le Bureau International du Travail, amendée en 2000

⁴ Le Global Compact est une initiative lancée en juillet 2000 par le secrétaire général de l'ONU Koffi Annan. Il entend associer les entreprises à la responsabilité de la prise en charge d'un certains nombres de principes fondamentaux, alors que ce rôle était jusque là strictement dévolu aux seuls Etats.

Le Global Compact repose sur neuf principes qui sont une synthèse des principes de la Déclaration Universelle des droits de l'homme de 48, des principes édictés par le BIT et de ceux de la Conférence de Rio sur l'Environnement et le Développement

⁶ P.M. DUPUY, *Droit international public*, précité, p.592

⁷ *Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : Réunion annuelle des points de contacts nationaux*, 2002, Rapport du président, OCDE, 2003, p.30

⁸ 97 des 100 plus grandes entreprises multinationales recensées sur la liste de la CNUCED

Il existe des Points de Contact Nationaux (PCN) qui sont chargés de promouvoir les principes. Sites Web, brochures, manuels d'utilisation, envoi de courriers, organisation de manifestations, publication d'articles dans la presse nationale, participation à des conférences et coopération avec les universités sont les outils utilisés par les PCN pour faire connaître les Principes aux entreprises. Il faut souligner plus particulièrement la diffusion des Principes au travers des organismes de promotion des investissements, de crédit à l'exportation et de garantie des investissements⁹.

Si les multinationales se sont montrées plutôt réticentes dans les années 1980, car elles interprétaient ces codes comme des restrictions à leur liberté d'entreprendre, les initiatives militantes de plus en plus nombreuses, notamment dans les pays anglo-saxons, illustrées par exemple, par le combat contre les conditions de travail chez Nike, ont montré que ces firmes sont extrêmement dépendantes de leur image. Aussi sont-elles entrées dans une phase opérationnelle où la déclaration d'intention s'est pour certaines d'entre elles transformée en convention.

1.2 Déclaration, communication, contractualisation

Depuis une décennie, les initiatives privées se sont rapidement répandues, sous la pression croissante de l'ensemble des « parties prenantes », des codes de conduite et des chartes éthiques ont vu le jour de part la propre volonté des entreprises. Dans quelle mesure ces actes purement unilatéraux engagent leurs auteurs ? Tel est le questionnement juridique. On pourrait douter de ces déclarations d'intention et y voir de « la poudre aux yeux » destinée à améliorer l'image.

Pourtant ces codes constituent un engagement écrit à respecter certaines règles de conduite. Même s'il s'agit d'un acte unilatéral, il est assorti d'une force juridique contraignante pour son auteur. L'entreprise s'engage à se conformer à un certain nombre de règles de bonne conduite, les destinataires peuvent donc réclamer le respect de cet engagement volontaire.

⁹ Par exemple, en Allemagne le formulaire officiel de demande de garantie d'investissement à soumettre à l'administration fédérale fait explicitement référence aux Principes et fournit en outre, l'adresse du site Internet sur lequel figure la traduction en allemand de ce texte, en France, les sociétés qui demandent des crédits à l'exportation ou des garanties d'investissement sont systématiquement informées sur les Principes. Il s'agit d'une lettre que les sociétés doivent signer en reconnaissant qu'elles ont pris connaissance des Principes.

Par exemple les salariés pourront revendiquer leur liberté syndicale, le respect du principe de non-discrimination, un salaire décent...De même, l'actionnaire et le consommateur hostiles au « shopping social » voient une reconnaissance écrite dans ces codes : la garantie du respect de règles minimales assurant la protection des salariés.

Mais l'auteur du code peut-il avoir une influence sur la politique sociale menée par ses sous-traitants ? La question se pose avec acuité dans tous les cas où les partenaires commerciaux sont implantés dans des pays où par exemple les législations sociales ne sont que très peu avancées.

Il est logique de s'interroger sur le contenu des codes émanant d'initiatives privées. Leur nombre toujours croissant pourrait faire redouter une trop grande hétérogénéité de leur contenu, mais il est apparu dans une Table ronde informelle de L'OCDE sur la responsabilité des entreprises dans l'économie mondiale¹⁰ que *« l'on observe une certaine unité entre beaucoup des codes en vigueur tant dans leur objet que dans leurs principes, ceux-ci n'étant que des transpositions différentes des déclarations et des principes servant de cadre au niveau international...il semble que l'on assiste progressivement à un mouvement de convergence entre les codes, au moins dans certains domaines, notamment le traitement des normes fondamentales du travail... »*

L'environnement est le deuxième thème le plus fréquemment cité¹¹, on peut donner en exemple.. Carrefour et son rapport de Développement durable 2003 où le groupe fait référence à ses engagements pour la planète *« Jour après jour, carrefour s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, protéger les ressources naturelles, réduire et gérer les déchets, préserver la disponibilité et la qualité de l'eau, préserver la biodiversité »*

Mais les grands distributeurs ne sont pas les seuls, les prestataires logistiques communiquent également sur le sujet, par exemple, DHL a élaboré une plaquette publicitaire entièrement consacrée au développement durable. L'entreprise y décrit les 6 étapes qui lui permettent d'intégrer progressivement la demande environnementale dans ses activités quotidiennes. DHL communique sa volonté de réduire l'utilisation des carburants en améliorant les plans de transport et en formant les chauffeurs à la conduite économique, en

¹⁰ Paris, le 4 avril 2003, in *Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, précité, p.47

¹¹ Les échanges internationaux et les normes fondamentales du travail, édition de l'OCDE, 2000, p.81

utilisant des énergies renouvelables sur les plates-formes et en assurant un système adapté de gestion des déchets (réduction, réutilisation et recyclage).

Quelle est la valeur juridique de ces actes unilatéraux ? Purement déclaratifs, relevant du pouvoir du seul chef d'entreprise ils ne sont pas assujettis à un cadre légal, ils peuvent dès lors laisser insatisfaites les différentes parties prenantes. Pour tenter de connaître le poids juridique de ces Chartes ou Codes il est souhaitable de les comparer au règlement intérieur qui est également élaboré par le seul chef d'entreprise. Même si cet instrument est soumis à un cadre légal¹², il s'agit bien d'un pouvoir normatif de l'employeur comparable à celui qu'il exerce quand il élabore un code de conduite. Cependant il est souhaitable de ne pas s'en tenir à cette élaboration unilatérale, car quelle est la légitimité de ces actes ? Et surtout quelle est leur force juridique ?

A côté de ces initiatives unilatérales des entreprises multinationales, il existe des contrats conclus entre syndicats et entreprises, par exemple le code de conduite adopté par IKEA et la Fédération internationale des travailleurs du bâtiment et du bois.

On peut également citer, la Charte partenariale mise en place par Nature et Découvertes auprès de ses fournisseurs qui s'engagent sur un certain nombre de points de progrès : utilisation de matériaux écologiques, emballages réduits, l'enseigne s'engage en retour à assumer une partie des coûts de modification d'un produit pour des raisons écologiques.

L'élaboration dans le cadre de négociations est une solution juridiquement beaucoup plus avancée, puisque les codes de conduite ou chartes éthiques deviennent alors de véritables contrats qui engagent les parties signataires. Quant au contenu, il aura été discuté point par point et l'avis des syndicats des salariés aura été entendu, ou bien celui des défenseurs de l'environnement.

Si la forme et le contenu des codes ou chartes sont importants, c'est parce qu'ils augurent déjà de ce que sera leur efficacité. Les entreprises privées disposent-elles des moyens suffisants pour remplir cette mission dont elles se sont investies ?

¹² La première loi Auroux limite le pouvoir unilatéral d'élaboration du chef d'entreprise à l'hygiène, la sécurité, aux droits disciplinaires, aux droits de la défense et au harcèlement sexuel (loi du 2 novembre 1992)

Notre réflexion s'appuie sur la double dimension juridique et marketing du code de conduite. Après avoir examiné sa force juridique, il est indispensable de confronter cet outil de gestion à sa portée en terme de marketing.

1.3 Le code de conduite au service de la communication de l'entreprise

Au-delà de sa dimension normative et juridique, le code de conduite s'adresse aux parties prenantes et va véhiculer le système de valeurs et la réputation de l'entreprise, en interne comme en externe. L'objet de cette communication est capital : il s'agit du statut de l'entreprise, de sa légitimité, de son image institutionnelle qui va influencer les choix effectués par les consommateurs, (Flipo, 2004) et aussi l'adhésion des salariés. En ce sens, il intéresse en premier lieu le marketing.

Définissons dans un premier temps les notions de marketing et de communication. La communication représente l'une des quatre variables d'action du marketing (Kotler et alii, 2003). On distingue trois formes de communication : la communication « corporate » ou institutionnelle, la communication interne et la communication commerciale. Les cibles réunies de ces trois formes de communication représentent les parties prenantes. On peut considérer la responsabilité sociale comme l'élément fédérateur de la cohérence de ces trois formes de communication. (Vernier, 2005). Elle se doit d'être en cohérence avec les politiques de produits services, de prix et de distribution. Dès lors, une politique de communication prônant des valeurs de responsabilité sociale non intégrées concrètement dans l'élaboration des produits, des prix ou de la distribution serait perçue comme manipulateur.

Le rôle de la communication de l'entreprise a évolué au fil du temps pour passer d'une communication commerciale visant à promouvoir l'image et les ventes à une communication stratégique fondée sur la cohérence du fond et de la forme du message adressé à un public élargi à l'ensemble des parties prenantes. Ainsi s'est développée la communication « corporate ». En effet, les outils traditionnels de la communication commerciale reposant le plus souvent sur la persuasion, la séduction voire la manipulation apparaissent inappropriés en matière de responsabilité sociale où la transparence et l'objectivité sont attendues. Cette situation contribua à la confusion des consommateurs et à la méfiance des citoyens, Capron et Quairel-Lanoizelée, (2004).

Dans l'optique de la responsabilité sociale, la communication devrait revêtir une dimension axiologique et ne devrait plus avoir de fonction de « maquillage » voire de réparation de la réalité. Elle devrait être un dialogue entre l'entreprise et son environnement, portant sur des questions pertinentes fondées sur les valeurs de l'entreprise et déclinées dans les produits, leur qualité, leurs conditions de production, en termes économique, social et environnemental. En ce sens, elle s'inscrit dans une logique de pérennisation de l'entreprise, de construction et de consolidation d'un capital image fort sur le long terme et non uniquement sur la rémunération immédiate des actionnaires.

Bien qu'un risque existe à construire une stratégie de communication autour de la notion d'entreprise responsable, les bénéfices paraissent évidents. Avec une éthique du discours fondée sur des valeurs de transparence, d'honnêteté, le message doit prendre appui sur des preuves concrètes et des engagements sincèrement exprimés, reflétant ainsi le système de valeurs ainsi que l'engagement dans la responsabilité sociale de l'entreprise.

L'explicitation du système de valeur par la mise en place du code ou de la charte doit permettre une meilleure communication et un partage des valeurs communes aux différentes parties prenantes (Davidson, 2003). L'information qu'il adresse à la société constitue un système de communication (Igalens, 2003). En contribuant à développer la confiance des parties prenantes envers l'entreprise, le code de conduite –outil marketing- contribue à renforcer la légitimité de l'entreprise (Palmero et Valax, 2003). Il représente de ce fait à la fois un instrument de légitimité et de communication de l'entreprise. Nous développerons successivement ces deux dimensions.

Le marketing peut être envisagé comme un moyen de légitimation de l'entreprise dans la perspective de sa responsabilité sociale. Gabriel, (2003) analyse la notion de légitimité dans le domaine du développement durable. Considérant que la responsabilité sociale constitue la réponse de l'entreprise aux exigences du développement durable, nous nous appuyerons sur son analyse afin de discuter de la légitimité de l'entreprise portée par le marketing. Dans l'argumentation développée par cet auteur, l'entreprise aujourd'hui est engagée dans une création de valeur empreinte d'attention sociétale, une création de valeur légitime, reconnue dans ses fins et ses moyens par toutes les parties prenantes. Pour l'entreprise, il convient d'œuvrer autour de cette reconnaissance. L'auteur suggère une démarche structurée en trois temps : (1) élaboration conjointe avec les parties prenantes des règles –plutôt

conventionnelles qu'institutionnelles- du jeu économique-sociétal, dont le code de conduite fait partie ; (2) développement et communication de l'action dans le cadre de règles ainsi définies ; (3) développement de systèmes de prévention de crise.

La deuxième étape de cette démarche : agir et faire connaître son action dans le cadre des règles du jeu constitue à notre sens la légitimité du code de conduite en terme de marketing. Gabriel (2003) suggère trois conditions qui permettront de construire à ce stade la légitimité de l'entreprise. La première concerne le souci de crédibilité des actions qu'il définit comme la conformité entre le paraître et l'être. Cette tâche incombe au marketing qui doit assurer par son rôle de collecte et de traitement des informations de l'environnement cet ajustement. La seconde condition a trait au respect de l'acceptabilité des actions par la société. La dernière condition consiste à rendre visible les actions crédibles et acceptables. Or la nature et l'importance de cette communication –scrutée par les parties prenantes- sont fondamentales. Trop développée, elle devient contre-productive (Cf Monsanto ou Vivendi). L'auteur privilégie la communication par l'action telle que le mécénat ou le *sponsoring*.

Ces politiques doivent prendre en compte le stade de maturité ou de cycle de vie en responsabilité sociale de l'entreprise dans la démarche. Barthel (2005) propose trois orientations stratégiques en fonction de l'évolution de l'entreprise : communicative, adaptative ou intégrative. Dans le premier cas, l'entreprise se place au stade de l'intention morale formalisée par des codes et des chartes mais sans accompagnement de dispositifs managériaux conséquents. Il s'agit alors d'entretenir une rhétorique éthique qui représente une source de valorisation du capital image de l'entreprise. Pour l'auteur « *il est rare d'être pris en flagrant délit de disconfirmation négative entre la parole et les actes car il est tout simplement difficile de prouver qu'une entreprise cherche à fuir ses responsabilités...* ». Cette première voie caractérise la plupart des entreprises proposant aujourd'hui un code de conduite. Dans le deuxième cas, celui de l'orientation adaptative, l'entreprise va chercher à s'adapter à la pression des parties prenantes, à respecter les lois et conventions, à s'engager dans des actions de mécénat ou environnementales appuyées par des codes et des chartes à des fins de communication interne et externe. Ce cas tend à se développer. Enfin, dans le troisième cas, l'entreprise va intégrer les valeurs et actions éthiques dans ses processus organisationnels pour passer véritablement d'une éthique axiologique à une éthique stratégique. Ce passage nous apparaît comme le plus délicat puisqu'il induit la traduction des

valeurs et du discours dans le réel. On peut d'ailleurs s'interroger sur les conditions de possibilité d'ancrage du discours dans la pratique.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un code de conduite –véritable compétence éthique organisationnelle- par l'entreprise suivent cette progression depuis l'intention jusqu'à l'action, du discours aux actes, d'une approche axiologique à une approche stratégique. Barthel (2005) présente une classification des différents dispositifs contribuant à la construction de ce qu'il définit comme une compétence éthique organisationnelle.

Tableau 1
Principaux dispositifs et procédures de management constitutifs de la construction d'une compétence éthique organisationnelle

<u>Outils de clarification des intentions</u> ou principes éthiques : éthique axiologique, volonté de responsabilité (savoir-être)	Engagement de la direction Gouvernance d'entreprise Codes et chartes
<u>Outils de valorisation des principes éthiques</u> en actions managériales : éthique-processus, chemin de responsabilité (savoir-faire)	Référentiels normatifs de gestion de la qualité
<u>Outils de suivi ou de diffusion des résultats éthiques</u> : éthique-résultats, résultats de responsabilité (faire-savoir)	Communication interne/structures organisationnelles de promotion de la dimension éthique Interventions extérieures : audits, agences de notation Communication extérieure des performances éthiques

Source : d'après Barthel, 2005

Le code de conduite apparaît véritablement comme un outil de gestion de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes et en ce sens il concerne la fonction marketing et plus particulièrement la communication. Son rôle sera de véhiculer le système de valeurs et la réputation de l'entreprise, en interne comme en externe afin d'assurer la légitimité de l'entreprise et par là même sa performance. Cependant on peut alors s'interroger sur l'efficacité de ce dispositif au double plan juridique et marketing.

2. à la mesure de l'efficacité juridique et marketing

Dans un premier temps, il s'agira de répondre à la question suivante : les codes de conduite et les chartes éthiques constituent-ils des instruments crédibles de mise en œuvre des engagements souscrits ?

Au plan juridique, il est logique de s'interroger sur le système de sanction qui peut dans certain cas être totalement insuffisant. En effet s'il existe aujourd'hui une véritable mise en place de contrôles externes à l'entreprise, pendant longtemps ils se limitaient à un pur contrôle interne.

2.1 L'opacité de la plupart des systèmes de contrôle actuels : les limites de la *soft law*

L'émergence de ces codes de conduite s'inscrit dans une tendance de privatisation du droit, l'entreprise choisit ses règles de comportement éthique ou social, cette loi « douce » n'est pas contraignante puisqu'elle n'est pas assortie de sanction juridique étatique. Cependant les entreprises ont bien compris la nécessaire mise en place d'instruments de contrôle de leurs pratiques socialement responsables.

La première étape a consisté à procéder à un contrôle interne. L'efficacité de ce système va dépendre des procédures internes instituées par l'entreprise pour assurer la mise en œuvre de son code.

Les limites des systèmes chargés d'assurer le respect des engagements tiennent en premier lieu à leur hétérogénéité. Les contrôles peuvent être exercés par les salariés eux-mêmes, mais l'objectivité de ce choix laisse pour le moins septique, d'autant que dans les pays du sud, on peut aller jusqu'à douter de la connaissance du code de conduite lui-même par les salariés, comment dès lors pourraient-ils en contrôler le respect ?

De même comment veiller à l'application de ces codes de conduite par les fournisseurs et les sous-traitants ? Les audits sociaux effectués par des inspecteurs du travail « privés » peuvent a priori sembler constituer un élément de réponse mais il s'agit là d'une activité

volontaire souvent¹³ perçue comme synonyme de non obligatoire par les entreprises¹⁴. Par ailleurs quelle crédibilité sera accordée à un système de contrôle purement interne ?

On peut évoquer une loi adoptée par la France le 15 mai 2001 (NRE) qui oblige le conseil d'administration, à présenter chaque année un rapport aux actionnaires sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité.

Si cette initiative constitue incontestablement un progrès, elle pêche elle aussi de par le côté purement interne de ce « contrôle ». Une autre solution devait donc impérativement être appliquée.

2.2 La crédibilité du contrôle passe par l'intervention d'un organisme externe

Certaines entreprises acceptent de se soumettre à une évaluation opérée par des organismes indépendants Cette crédibilité soulève une importante question : les performances non financières d'une entreprise peuvent-elles être mesurées objectivement et faire l'objet de rapports, d'audits et être certifiées par des méthodes similaires à celles utilisées pour mesurer les performances financières ?

Les premiers systèmes de contrôle externe ont consisté à créer un groupe de travail composé de personnes appartenant à des associations et de représentants de l'entreprise. Les membres du groupe définissent des procédures de contrôle. Ils collaborent avec des collectifs d'associations présents dans les pays producteurs qui assurent le contrôle des usines¹⁵. Mais le problème reste le coût pour les associations d'une telle organisation.

Le milieu des affaires préfère aujourd'hui la *Global Reporting Initiative (GRI)*, une initiative internationale à parties prenantes multiples (entreprises, ONG, syndicats et organismes gouvernementaux) conçue afin de développer des critères pour les rapports des entreprises. L'objectif de cette initiative volontaire est de développer un cadre commun pour

¹³ Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques

¹⁴ en ce sens « *Concept et phénomène de la responsabilité sociale des entreprises : défis et opportunités pour les syndicalistes* » Dwight W. Justice p. 5 in *La responsabilité sociale des entreprises, Mythes et Réalités*, n° 130/2003 BIT

¹⁵ par exemple un accord a été signé entre *Gap* et plusieurs organisations américaines en 1995 afin de contrôler la production de *Gap* au Salvador cité par Martial COZETTE « *Les vertus du socialement correct* » Alternatives économiques n°161 (07/1998) p56

la production de rapports relatifs au développement durable¹⁶ autour de trois séries d'indicateurs : économiques, sociaux - sociétaux et environnementaux.

Une autre initiative complémentaire de la GRI consiste à l'attribution par des organismes indépendants d'une certification. Par exemple, aux Etats-Unis l'ONG Social Accountability International a mis en place une norme SA 8000, qui est contrôlée par des cabinets d'audits indépendants; en Grande-Bretagne, l'Institute of Social and Ethical Accountability propose une procédure où les indicateurs de gestion vont prendre en compte la responsabilité sociale (AA1000).

L'Afnor a tenté de définir une norme (SD 21 000), il faut aussi citer ISO 14000 mise au point par l'organisation internationale de certification en 1995.

Si la multiplication des solutions peut laisser septique, il paraît difficile d'imaginer un seul système. En effet selon leur secteur d'activité les exigences diffèrent. Pour une entreprise qui importe du textile, la normalisation sociale est fondamentale en revanche l'aspect environnemental n'a pas à être vérifié et inversement pour des entreprises comme Shell ou Total Fina.

Le rôle des gouvernements¹⁷ reste essentiel, aujourd'hui les préoccupations de responsabilité sociale des entreprises pèchent par leur aspect purement volontaire, même s'il existe des prémices d'interventions étatiques comme par exemple la loi sur les nouvelles régulations économiques adoptée en France en 2001.

Il appartient aux Etats de fixer un cadre légal et réglementaire qui ne doit pas être trop lourd mais qui doit accompagner le volontariat des entreprises. La France est en la matière un pays d'avant-garde.

La confiance du public est liée à la qualité du gouvernement d'entreprise d'où la nécessité du reporting car le gouvernement d'entreprise n'est plus un sujet abscons réservé aux conseils d'administration. La certification reste une sanction essentielle, elle doit être

¹⁶ www.Globalreporting.org/index.htm

¹⁷ On peut citer le rapport de la Commission des finances publiques de l'assemblée nationale du Québec « *Responsabilité sociale des entreprises et investissement responsable* » www.ssnat.qc.ca/fra/Publications/rapports/concftp1.htm

assurée par des tiers dont l'indépendance est assurée afin que le cercle soit le plus vertueux possible.

Elle doit s'inscrire dans un processus continu et vivant. Des vérifications régulières doivent être opérées par des tiers indépendants. De plus la responsabilité sociale doit se traduire dès l'engagement dans le code de conduite par une action concertée des différentes parties prenantes et ce jusqu'à l'étape de certification. Cette dernière pourrait s'accompagner d'un label qui serait décerné sur proposition du tiers certificateur par une organisation internationale ou par un Etat accréditant.

Pour conclure, nous proposons ce tableau qui reprend le rôle des différentes parties prenantes dans le management des normes sociales et environnementales.

Tableau 2
Le rôle des parties prenantes et la crédibilité des normes sociales et environnementales

Normes sociales et environnementales : Guide OIT, Principes OCDE	Engagement et création du code	Mise en oeuvre	Suivi	Contrôle interne	Contrôle externe	Identification : Label « vivant » décerné, conservé, retiré
Parties prenantes						
Entreprise Multinationale	*	*	*	*		
Syndicats	*		*	*		
Salariés	*		*	*		
Actionnaires	*		*	*		
Fournisseurs et sous-traitants	*		*	*		
Etat hôte			*			
ONG			*			
Cabinet d'audit indépendant					*	
Organisation internationale ou Etat d'origine accréditant						*

Source : élaboration personnelle

2.3 Efficacité marketing du code de conduite.

La question de l'efficacité marketing des codes de conduite s'adresse aux objectifs de la politique de communication externe et interne que nous rappelons. Il s'agit de la notoriété, de l'image, de la part de marché et de la fidélisation des clients et des salariés. Kotler et alii, (2003).

Il apparaît évident que le code de conduite, reflet de l'engagement en responsabilité sociale contribue au développement et à la pérennité de l'entreprise (Mullenbach, 2003) à accroître sa notoriété, à consolider son image, à développer sa part de marché et la fidélisation des consommateurs et des salariés. Piacentini et alii, (2000). Peu de recherches en marketing, à notre connaissance, adressent la question du lien entre l'engagement en responsabilité sociale et les indicateurs de performance marketing que nous venons d'énoncer. Canel-Depitre (2001) démontre, par exemple, que les valeurs de l'individu débouchent directement sur des attitudes de consommation et un comportement d'achat soucieux de ces valeurs.

Compte tenu de la relative pauvreté des recherches sur les indicateurs d'efficacité des codes de conduite et chartes éthiques, il apparaît fondamental de mener des recherches empiriques sur les effets du code de conduite sur les indicateurs clés du marketing et de la communication afin de déterminer son impact réel sur les résultats de l'entreprise. La question de la crédibilité et de l'efficacité de la communication responsable se pose. Quels sont les moyens de renforcer la confiance des parties prenantes et leur comportement en faveur de l'entreprise ? Au-delà des dispositifs formels prévus notamment par la loi (Nouvelle Réglementation Economique, 2001) contraignant les entreprises à fournir des données sociétales et environnementales, on peut s'interroger sur les contenus de ces déclarations. En effet, ceux-ci sont libres... Cependant la crédibilité ne peut s'acquérir seulement au travers de rapports et de documents boursiers. Toutes les formes de communication sont évidemment concernées. Au-delà de la communication, il s'agit bien de l'information et même de la formation des personnes.

En guise de conclusion de la question de l'efficacité « marketing » du code de conduite, nous réitérons l'interrogation tout à fait pertinente de Flipo (2004) selon laquelle : *« Quant à la fonction marketing, il est de son ressort de piloter les relations de l'entreprise*

avec les marchés de la clientèle. Mais doit-elle porter nécessairement la responsabilité de l'image et aussi de la réalité de la firme ? ».

Conclusion

Dans cette communication, notre objectif de recherche a été de présenter une tendance du marketing, le recours au droit et plus particulièrement aux codes de conduite comme instrument de communication. Notre démarche se fonde sur l'hypothèse de recherche selon laquelle le code de conduite serait un outil marketing visant à communiquer en interne comme en externe, en l'absence d'une réglementation suffisante.

Quel est le contenu du code ? Quelle est sa légitimité ? Quels sont les moyens permettant de s'assurer de son efficacité ? Telles sont les questions abordées dans cette communication. Afin d'en discuter, nous avons proposé une recherche théorique visant à définir la notion de code de conduite et à argumenter sur sa force juridique et marketing. A la suite, une définition du rôle du marketing et de la stratégie de communication de l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes et apportantes a été proposée.

Au plan juridique, la responsabilité sociale doit se traduire dès l'engagement dans le code de conduite par une action concertée des différentes parties prenantes et ce jusqu'à l'étape de certification. Cette dernière pourrait s'accompagner d'un label qui serait décerné sur proposition du tiers certificateur par une organisation internationale ou par un Etat accréditant. Au plan marketing, le code de conduite formalise le système de valeur de l'entreprise et devrait permettre une meilleure communication et un partage des valeurs communes aux différentes parties prenantes. L'information qu'il adresse à la société constitue un système de communication. En contribuant à développer la confiance des parties prenantes envers l'entreprise, le code de conduite –outil marketing- contribue à renforcer la légitimité de l'entreprise. Il représente de ce fait à la fois un instrument de légitimité et de communication de l'entreprise.

Nous souhaitons, en prolongement de ce premier volet théorique, étudier les contenus des codes de conduite de quelques grandes entreprises françaises, dans les secteurs de l'industrie et de la grande distribution ainsi que leur impact sur les consommateurs afin de mesurer leur portée véritable. La méthodologie choisie repose sur l'analyse des discours et

plus particulièrement sur la notion d'éthique axiologique et de sa relation avec la stratégie de l'entreprise.

Bibliographie

Barthel, P., (2005), « L'éthique portée par le courant du développement durable : une compétence clef au service du client citoyen ? Actes de la journée du développement durable, AIMS-IAE d'Aix-en-Provence, Mai.

Bonet, D. et Avignon, S., (2003), « La responsabilité sociale de l'entreprise de distribution dans ses filières d'approvisionnement internationales : au delà des codes de conduite...les lois » Actes du colloque L'Entreprise citoyenne, Ceros, Université Paris X.

Canel-Depitre, B., (2001), « l'entreprise face aux engagements du consommateur citoyen », Revue Française de Gestion, n°136.

Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F., (2004) « Mythes et réalités de l'entreprise responsable » Collection " Entreprise & société ", Paris.

Cozette, M., (1998) « Les vertus du socialement correct » Alternatives économiques n°161 (07/1998) p56

Davidson, H., (2004), « Gérer la marque par-delà le marketing », L'Expansion Management Review, n°111, décembre, p 13-17.

Desbarats, I. (2003), « Codes de conduite et chartes éthiques des entreprises privées : regard sur une pratique en expansion », JCP, éd. Gén. 2003, doct. 1.112

Dupuy, P-M., (2000), « Principes directeurs de l'OCDE » Droit international public, 4ème éd., Dalloz, 1998, p.579, n°592.

Dwight W. « Concept et phénomène de la responsabilité sociale des entreprises : défis et opportunités pour les syndicalistes » p. 5 in La responsabilité sociale des entreprises, Mythes et Réalités, n° 130/2003 BIT

Flipo, J-P., (2004), « Développement durable : confusions durables ? », Décisions Marketing, 34, avril juin, p 91-93.

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.

Igalens, J. (2003), « Etude des relations entre les entreprises et les associations de la société civile autour du concept de responsabilité », Actes de la 5^{ème} université de printemps de l'audit social, Corte, p213-221.

Kotler, P., Dubois B et Manceau, D. (2003), Marketing Management, Pearson Education ed, 11^{ème} édition.

Mullenbach, A., (2003), « Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans la voie de la responsabilité sociale ? Un essai d'approche néo-institutionnelle », Actes de la 5^{ème} université de printemps de l'audit social, Corte, p 265-271.

Piacentini, M., MacFadyen, L., Eadie, D., (2000), « Corporate social responsibility in food retailing” International Journal of Retailing and Distribution Management, Vol 28, N°11, p 459-469.

Vernier, M-F ., (2005) « Développement durable, RSE, éthique : le marketing sous pression. Le cas de la grande distribution », Actes de la journée du développement durable, AIMS-IAE d'Aix-en-Provence, Mai.

Palmero, S. et Valax, M., « Chartes sociales, responsabilité sociale ou outil de marketing RH ? », Actes de la 5^{ème} université de printemps de l'audit social, Corte, p 272-279.