

**Réflexion autour du concept de marketing responsable et sur sa déclinaison
en termes de communication institutionnelle**

Christelle CHAUZAL

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université Clermont II – Blaise Pascal

Adresse professionnelle :

Boulevard de Nomazy
03 000 Moulins sur Allier

Adresse électronique :

christelle.chauzal@moniut.univ-bpclermont.fr

Téléphone professionnel :

04 70 46 86 16

Fax :

04 70 46 86 29

Réflexion autour du concept de marketing responsable et sur sa déclinaison en termes de communication institutionnelle

Résumé :

La Responsabilité sociale de l'entreprise constitue un nouvel enjeu pour le marketing. Néanmoins celui-ci est en retard par rapport aux autres disciplines de gestion. C'est la raison pour laquelle nous proposons une nouvelle dynamique. En fait, les limites du marketing classique ont été dénoncées et nous sommes entrés dans l'ère du post marketing. Dans cette communication nous étudions plus précisément le lien entre marketing et responsabilité sociale de l'entreprise. Nous essayons de dessiner les premières orientations du marketing responsable. Plus précisément, dans le but de définir, à terme, un marketing mix responsable nous allons nous concentrer sur la variable communication. En effet, celle-ci attire particulièrement l'attention. Pourtant, elle n'en demeure pas moins fort délicate à gérer.

Mots-clés :

Responsabilité sociale de l'entreprise – Marketing responsable – Communication institutionnelle.

Summary:

Corporate Social Responsibility has become a new stake for marketing. Nevertheless marketing is late compared to other management disciplines. It is the reason why we propose new dynamics. In fact the limits of this traditional marketing design have been denounced and we entered the era of the post marketing. In this communication we study more precisely the link between marketing and Corporate Social Responsibility. We try to show the first orientations of responsible marketing. More precisely in order to develop a responsible mix in the future we will be focusing on communication variable. Indeed, this one draws the attention. However, it does not remain less extremely delicate to manage.

Key words:

Corporate Social Responsibility – Sustainable marketing – Corporate communication.

Introduction

Le développement durable et sa déclinaison dans l'entreprise en termes de responsabilité sociale ont déjà fait l'objet d'un nombre conséquent d'ouvrages dans différentes disciplines, d'articles dans des revues académiques et de communications dans des colloques. Il ne s'agit pas dans cette communication de proposer une nouvelle synthèse de l'ensemble des travaux déjà réalisés. Au contraire, nous avons choisi d'envisager la responsabilité sociale de l'entreprise¹ à travers une des différentes fonctions de cette dernière à savoir le marketing.

Dans le livre vert de la Commission des Communautés Européennes : la R.S.E. est définie comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines...) et ceci afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement ».

Il peut sembler surprenant de s'intéresser au marketing alors que la finance ou la gestion des ressources humaines semblent avoir des atomes crochus avec la R.S.E. depuis un certain temps et que les nombreux liens à explorer sont largement identifiés. De plus, il s'avère difficile voire impossible d'isoler la relation exclusive qu'il peut exister au sein de l'entreprise entre la R.S.E. et le marketing. Pourtant, la question de savoir pourquoi le marketing devrait se focaliser sur la R.S.E. ne peut être évitée. En effet, les campagnes de communication mettent l'accent sur la R.S.E. Si le marketing est fondamental dans la prise en compte par l'entreprise de sa responsabilité sociale alors se pose la question de savoir comment au niveau national comme international ces entreprises peuvent se livrer à une concurrence acharnée sur des marchés et à travers des pays.

Dans un tel contexte, notre communication tentera d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : Quels sont les enjeux de la R.S.E. en marketing et comment en tirer parti en termes de communication institutionnelle ?

¹ La responsabilité sociale des entreprises, également appelée responsabilité sociétale est habituellement désignée sous le sigle reconnu de R.S.E. Ce sigle sera repris ici.

Dans un premier temps, nous montrerons qu'aujourd'hui le marketing est à la recherche des éléments fondamentaux afin d'exercer une plus grande responsabilité (1). Dans un second temps, nous déclinons le concept d'un marketing plus responsable au niveau de la communication institutionnelle de l'entreprise (2).

1. Le marketing responsable à la recherche de ses éléments fondateurs.

Ce nouvel intérêt ne doit pas faire oublier que le concept de responsabilité sociale n'est pas aussi neuf que peuvent le laisser entendre certains auteurs (d'Humières et Chauveau, 2001 ; Féron et al., 2001) même si « l'entreprise se voit investie d'un rôle social plus important » (Burgaud, 1995). En effet, les réflexions relatives à la R.S.E. sont anciennes ²(Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991) alors même que si de nombreux modèles et autres cadres d'analyse datent des années 1970. Ainsi, Carroll (1979) a défini quatre niveaux de responsabilité pour l'entreprise : économique, juridique (respect par l'entreprise de la législation), éthique (renvoie à ce qui est attendu par la société) et discrétionnaire (émanant de la propre initiative de l'entreprise). Wood (1991) précisa les trois niveaux complémentaires d'analyse de la R.S.E. : la responsabilité de l'entreprise à l'égard de la société en général (niveau sociétal/institutionnel), la responsabilité de l'entreprise dans la gestion de ses activités et de l'impact de celle-ci sur l'environnement (niveau organisationnel) et la responsabilité des décideurs au sein de l'entreprise à travers leurs comportements et leurs actions (niveau gestionnaire).

Aujourd'hui, les entreprises essaient de développer des formes de marketing mettant en évidence leurs comportements socialement responsables (Capelli et Sabadie, 2006). Nous allons nous intéresser à l'importance que peut revêtir la R.S.E. pour la fonction marketing (1.1.) avant de présenter les prémices d'un marketing plus responsable (1.2.).

² Pour une étude historique de l'évolution du concept de R.S.E. cf. Paine L. S. (2003), *Value Shift*, Mc Graw Hill.

1.1. La R.S.E. : un nouveau souffle pour le marketing ?

Gabriel (2003) défend l'idée que le marketing peut aider l'entreprise à retrouver une légitimité sérieusement mise à mal par les scandales et autres crises qui ne manquent pas de la frapper au cours de son existence. Louppe (2006) liste différentes situations où le marketing et le développement durable sont tenus de converger : les prix inéquitables, la nature des relations entre l'entreprise et ses clients, les questions d'insécurité et d'insalubrité, les problèmes d'image...

En premier lieu, la convergence entre marketing et responsabilité sociale s'inscrit plutôt dans une forme de réconciliation. L'image négative du marketing dans la société en général, confirmée par l'expression comme « ce n'est que pratique de marketing », reste fortement présente auprès des consommateurs et au sein même des entreprises. L'appréciation générale repose fréquemment sur des idées fausses. Ces dernières sont issues d'une non-intégration, voulue ou subie, du marketing à une forme d'éco-management. Les pratiques marketing engendreraient gaspillage et dégradation de l'environnement, en privilégiant et en développant un mode de consommation étroitement lié à un niveau de revenus. C'est ce fait que soulignent Martinet et Reynaud (2004) : « Si tous les êtres humains accédaient au niveau de vie des Occidentaux, seuls 700 millions d'entre eux pourraient être satisfaits (alors que nous sommes plus de 6 milliards). En revanche, si tous avaient le niveau de vie des paysans maliens, la terre pourrait nourrir 20 milliards d'hommes ». De même, la standardisation d'un marché tel que l'agro-alimentaire entraîne des pratiques dommageables pour la diversité biologique et la diminution du nombre d'espèces. Ainsi, 90% du marché des pommes ne provient principalement que de trois variétés. En outre, l'appauvrissement génétique accroît la vulnérabilité des espèces existantes.

Comme le soulignent Filser et Dandouau (2005, p. 1240), « le marketing s'est longtemps senti à l'écart du débat sur la R.S.E. ». Pourtant les exemples d'initiatives, plus ou moins isolées, de la part d'entreprises existent depuis longtemps. A l'origine, les entreprises témoignaient de leur responsabilité sociale à travers une participation régulière à des actions de mécénat. Certes, le mécénat est fort adapté pour témoigner des engagements sociaux car il s'oriente dans deux directions majeures : l'aide humanitaire et la protection de l'environnement et même si dernier axe connaît la plus forte progression (Barraux, 2000) les deux préoccupations sont plus complémentaires qu'antagonistes (Rocheffort, 1995). Le mécénat citoyen concerne

particulièrement : l'insertion des jeunes notamment dans les zones rurales et les quartiers difficiles, la lutte contre l'exclusion, l'insertion des handicapés et la protection de l'enfance.

Le problème est qu'aujourd'hui il est largement admis que le mécénat humanitaire sert des objectifs institutionnels (Grégory, 1984 ; Lena, 1991). En effet, les entreprises sont favorables à ces actions qui, en général, suscitent un intérêt et une adhésion spontanée de la part des salariés car elles sont peu onéreuses. Si le mécénat est resté pendant longtemps le principal moyen pour témoigner de sa responsabilité sociale, une étude réalisée en 1999 a montré que le public jugeait ce type d'engagement insuffisant³ car trop ponctuel. Une loi destinée à favoriser le mécénat d'entreprise est entrée en vigueur depuis le 1^{er} août 2003.

Ce retard du marketing s'explique par le fait que la recherche académique veuille s'intéresser simultanément à de multiples aspects et finalement se parcellise. En l'état des travaux, deux constats majeurs s'imposent. Premièrement, une grande réflexion menée sur l'éthique a centré ses préoccupations sur le consommateur pour essayer de comprendre son comportement d'achat et apprécier sa réaction vis à vis des engagements sociaux des entreprises. Deuxièmement, la RSE s'accompagne dans cette discipline d'une extrême polysémie ou flou conceptuel qui règne dans cette discipline. Au fur et à mesure des concepts nouveaux tels que le marketing écologique et environnemental, le marketing philanthropique, le marketing social, le marketing sociétal, le marketing de la cause, le marketing humaniste, le néo-marketing, le marketing public des entreprises privées⁴... apparaissent aux contours plus ou moins incertains.

Le marketing sociétal a su se différencier de l'optique marketing dite classique en plaçant les intérêts des consommateurs et de l'ensemble des parties prenantes au cœur des préoccupations de l'entreprise (Kotler, 1997). Aujourd'hui, « l'exigence d'efficacité sociétale oblige le marketing à impliquer l'entreprise dans son environnement et à doter sa politique opportuniste de visée à plus long terme » (Gabriel, 2003). Il ne s'agit plus de donner du sens au seul produit mais de légitimer l'activité de l'entreprise en général (Briefnot et Pesqueux, 2002). La question se pose de savoir pourquoi le marketing devient sociétal et en quoi il se différencie du marketing social (Dobiecki, 1995). Plus grave, derrière ce problème de terminologie s'en

³ Alphantari, B. et A. Dellièrre (1999), « La consommation citoyenne », *Etude européenne Fleishman-Hillard et Ipsos*.

⁴ Le terme de marketing public des entreprises privées a été proposé par Laufer et Burlaud (1980).

cache un autre, beaucoup plus complexe et qui peut se formuler ainsi : Est-ce que le marketing peut contribuer à la gestion de la RSE ? Quel doit être alors le rôle exercé par le marketing ?

Le rôle du marketing change. Traditionnellement, les firmes mettaient l'accent sur la publicité. Cela suivait une logique certaine. Elles utilisaient la communication externe pour promouvoir leurs produits et leurs services. Mais le concept du marketing évolue, il devient de plus en plus sophistiqué. Nous pouvons nous demander pour quelle raison. En fait les limites de cette conception classique du marketing sont dénoncées depuis plus de trente ans comme par exemple sa vision à court terme. Depuis de nouvelles branches du marketing ont émergé.

Nous sommes entrés dans l'ère du postmarketing. Au niveau théorique, un « reengineering » du marketing est impératif (Lambin, 2002). A cet égard, s'orienter vers un marketing plus responsable est une voie de recherche à exploiter.

1.2. Les nouvelles dynamiques du marketing responsable.

Un marketing en charge d'une certaine responsabilité envers la société suscite de nombreuses interrogations. L'idée même semble paradoxale. En effet, les pratiques du marketing sont souvent qualifiées d'« anéthiques »⁵. Allant dans le même sens, l'association Action Consommation n'hésite pas à affirmer sur son site Internet que « l'omniprésence de la publicité est en soi une pollution ». Cela tient à la raison d'être du marketing : il a pour but de susciter « des comportements favorables à la réalisation des objectifs de l'organisation » (Lendrevie et Lindon, 1997, p. 12). Autrement dit, le marketing vise à déclencher chez le consommateur potentiel l'acte d'achat. Le marketing a des fins mercantiles. Il est admis que les outils du marketing reposent sur la persuasion et la manipulation. Et le législateur français a dû intervenir à de multiples reprises pour protéger le consommateur et limiter les dérives.

Au terme de cette réflexion, on constate que le marketing demeure irresponsable du fait de l'ampleur de sa réelle responsabilité. Les autres fonctions dans l'entreprise assument en fait souvent les conséquences des prises de décision des marketeurs. Ainsi, la pollution d'un site

⁵ Anéthique signifie « privé d'éthique ». Ce néologisme est proposé par Gatfaoui S. et Lavorata L. (2001), « De l'éthique de l'enseigne à la fidélisation du consommateur », *Recherche et Application Marketing*, 3-4, 183/184, 213-227.

industriel par un sous-traitant n'est pas intégrée au calcul du produit final et, d'ailleurs, il n'est pas certain qu'un tel surcoût soit accepté par le consommateur. Il n'en est pas de même si l'on évoque les coûts sociaux des délocalisations.

Les entreprises qui donnent (ou essaient de donner) une dimension sociale à leur marketing doivent prendre en compte deux idées essentielles. Premièrement, il est fondamental de créer un lien étroit avec la cible. Les entreprises doivent apprécier les raisons pour lesquelles le public adhérera ou non au changement. Deuxièmement, elles doivent réfléchir puis amorcer le processus de changement. Combien d'étapes le public peut franchir ? Quelles sont ces étapes ? En fait le marketing social doit tenter de modifier différentes choses : les attitudes des gens, la manière dont ils perçoivent leur propre image, les relations qu'ils tissent les uns avec les autres, leurs habitudes et leurs valeurs.

Selon Malaval et Décaudin (2005), le champ de la responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses clients ne cesse de s'étendre et doit désormais s'orienter vers une plus grande protection de ces derniers. Cela s'inscrit dans la continuité du marketing sociétal. Mais peut-on demander à une entreprise de se substituer à son client en cas de défaillance de celui-ci ?

Initialement, le marketing doit apprendre à analyser le comportement du consommateur. Ce dernier a beaucoup changé durant ces dix dernières années. Son attitude est de plus en plus difficile à saisir : le consommateur est fragmenté, versatile, infidèle. De plus en plus et de mieux en mieux informé, il est considéré comme un analyste de la valeur, compétent et exigeant. Il recherche son avantage en pratiquant un calcul économique affiné et expert. Le consumérisme est totalement intégré dans les pratiques culturelles. Mais cela n'exclut nullement les paradoxes : le consommateur se dit prêt à acheter des produits « verts » qu'en réalité il n'acquiert pas. Boudés à cause de leurs prix peu concurrentiels, ils disparaissent de certains linéaires de la grande distribution. Il devient solidaire envers ce qu'il juge juste et moral. Il est en attente d'une consommation plus morale qu'il ne respecte pas nécessairement. Se pose la question de savoir si la faute incombe uniquement au consommateur. Rien ne semble moins sûr et la réflexion est nécessaire. En effet, n'est-ce pas aux entreprises de séduire les consommateurs avec des produits dits responsables. Cela semble devoir passer par un nouveau design, des nouvelles matières, une nouvelle logique de distribution et surtout une approche renouvelée de la communication destinée aux consommateurs. Aujourd'hui la balle n'est-elle pas dans le camp des entreprises ?

Par exemple, les relations entre marketing et protection de l'environnement sont problématiques. Pourquoi ? Les clients ont une idée particulière de l'écologie. Cette dernière est perçue comme un devoir collectif (Kotler et Dubois, 2000). Quand elle fait ses courses, la grande majorité des personnes ne raisonne pas comme des citoyens mais comme des consommateurs et adopte un comportement purement individualiste. A titre d'illustration, les produits issus du commerce équitable, bien que leur consommation soit en nette augmentation dans les pays riches, ne représentent encore qu'une partie négligeable des échanges internationaux. Du point de vue des décideurs marketing, la tâche tend à devenir fort délicate :

Comment définir ce type de comportements ? Il est nécessaire de réviser les méthodes traditionnelles d'études de marché. Sans user d'un isomorphisme simpliste, comment les entreprises peuvent elles réagir à ces mouvements qui sont souvent perçus comme de simples effets de mode. Il s'avère alors important de se demander s'il ne convient pas de réviser les outils marketing et de s'orienter vers de nouvelles approches. En effet, les outils classiques de la stratégie marketing de l'entreprise tels la segmentation, le ciblage et le positionnement sont inadaptés au cas de l'entreprise voulant exercer sa R.S.E. (Helfer, 2003). Aoun et Helfer (2004) assimilent le ciblage à « une trappe de séduction ».

Certaines variables du marketing mix classique sont remises en question. Des auteurs n'hésitent pas à affirmer qu'elles sont fondamentalement incompatibles avec le développement durable. Ainsi, Audigier (2003) souligne que l'emballage est critiqué pour les déchets qu'il produit, le prix pour la non prise en compte de l'externalisation de certains coûts (main d'œuvre en particulier), la distribution pour le faible développement du commerce équitable et pour l'opacité de ses circuits et la communication pour ses dérives. La communication a jusqu'à présent fait l'objet de l'attention la plus soutenue de la part du milieu académique.

2. La communication institutionnelle : d'une approche opérationnelle à une réflexion stratégique.

Jusqu'à présent, un marketing responsable est communément envisagé sous un angle opérationnel. Les limites de cette conception sont aujourd'hui atteintes et se retrouvent d'autant plus que les outils font encore cruellement défaut (2.1.). La réflexion doit désormais s'orienter vers un niveau stratégique (2.2.).

2.1. La cruelle défaillance des outils opérationnels de communication.

Même si les engagements sociaux s'inscrivent moins dans une démarche spontanée que réactive, les entreprises ont dû tenir compte des attentes des parties prenantes. Aussi, elles ont revu le contenu mais aussi le ton de leur communication autrement dit, elles essaient de gérer, avec plus ou moins d'aisance, ce nouvel axe de communication institutionnelle. Au fur et à mesure que les entreprises apprennent à gérer cette contrainte initiale, elles apprécient les avantages procurés par la communication sur la R.S.E.. Le discours, s'il est cohérent, devient pour l'entreprise un moyen d'accroître sa crédibilité (Pautard, 2004) et de renforcer sa légitimité (Handelman et Arnold, 1999). Il est évident que certaines entreprises comptent sur la communication sur leurs engagements sociaux pour améliorer leur image.

Aujourd'hui les entreprises sont de plus en plus tentées de jouer la carte de l'engagement social et ce auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. Pourtant, la communication externe sur la R.S.E. n'est pas dénuée de tous dangers et expose l'entreprise à certaines dérives. La recherche académique elle-même a longtemps préféré travailler sur le produit et la communication plutôt que sur une vision stratégique globale. Dès lors, il n'y a pas eu d'intégration de la R.S.E. au marketing stratégique. Louppe (2006) a néanmoins abouti à une relecture des objectifs du développement durable dans une démarche marketing. D'où les dérives de la communication sur la R.S.E. (effet boomerang, pratiques dissonantes, greenwashing, écart entre pratique et discours).

La communication est souvent la variable la plus critiquée et elle est considérée comme la plus critiquable. Les critiques émises à l'encontre de la communication externe relative à la R.S.E. sont de plus en plus virulentes. L'utilisation dans des affichages récents de messages

dégradant pour les femmes ou l'usage d'images proches d'une forme de pornographie qui n'a rien de « chic » en atteste.

L'usage soutenu pour ne pas dire intensif de la communication sur la R.S.E. fait courir des nombreux dangers à l'entreprise si une véritable politique de communication n'a pas été définie. Au nom de celle-ci, l'entreprise s'expose à des risques (Peixoto, 1993). Elle sait qu'en informant le public, même de façon partielle et sélective, elles donnent l'impression à celui-ci d'agir dans la transparence. Libres de choisir de communiquer sur certains aspects de leurs engagements sociaux et de garder le silence sur d'autres plus dangereux voire plus menaçants pour le grand public, elles gèrent le contenu de leur communication.

La communication sur la R.S.E. n'en demeure pas moins un discours orienté, où l'entreprise demeure entièrement libre tant du contenu que de la forme des informations à transmettre et au final, choisit les « effets de sens » destinés à influencer les destinataires des messages (Charaudeau, 1997).

Selon Tixier (2004, p. 16), une conduite responsable et communiquée « rend vulnérable et sujet aux effets boomerang, surtout si la communication a été ostentatoire, ce qui invite à la critique ». Plus grave encore, l'usage intensif que les grandes entreprises font de la communication institutionnelle sur la R.S.E. peut attiser la méfiance (Duval, 2005) et donc inquiéter plutôt que rassurer comme les entreprises souhaitent le faire. Se pose alors la question du degré de transparence que doit avoir l'entreprise sur sa R.S.E., sa performance et les exigences de celles-ci. Beaucoup de consultants prônent l'honnêteté dans la relation. En effet, les clients « savent bien décoder la personnalité de l'entreprise et faire le tri dans les discours » (Ducrocq, 2002, p. 89). La communication ne doit pas se contenter de doter l'entreprise d'une vitrine car elle peut induire le consommateur en erreur et fausser son jugement. La communication sur la R.S.E. doit avoir parfois un rôle informatif pour ne pas dire éducatif, surtout dans le domaine alimentaire et c'est encore loin d'être le cas dans les faits.

La déclinaison de la R.S.E. ne peut se faire sans outils opérationnels. Et, c'est là que le bât blesse car ces derniers font largement défaut. Cette insuffisance s'accompagne de faille au sein même de la législation française. L'article 116 de la loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations Economiques a obligé les sociétés cotées à « préciser dans leur rapport de gestion annuel la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité ». A la suite le décret n°2002-221 du 20 février

2002 a précisé la nature des informations qui doivent être publiées. Par cette loi, les pouvoirs publics veulent contraindre ces entreprises à diffuser certaines informations.

Beaucoup de travaux tant au plan national qu'international ont été menés et de nombreux référentiels de normalisation du reporting social ont été créés. Citons le Global Reporting Initiative (GRI) qui semble être la démarche la plus aboutie précisant la méthodologie de rédaction du rapport environnemental et social ainsi que les principaux axes devant être abordés dans ce dernier.

Pourtant, au final il n'existe pas un unique référentiel auquel les entreprises doivent impérativement se conformer. Au contraire, diverses listes existent qui se contentent de mentionner les différents thèmes à aborder. Dès lors les entreprises étant obligées par la loi d'éditer un rapport sont largement libres quant au contenu de celui-ci. De même, les entreprises tenues de quantifier certains aspects de leur politique sociale et environnementale, décident des indicateurs censés renseigner les points demandés et ceci d'autant plus que la législation française n'a prévu jusqu'alors aucune sanction en cas de non publication.

Les rapports sur la R.S.E. pose un autre problème. S'il faut leur reconnaître une certaine exhaustivité en ce qui concerne le volet économique, le volet social est pour sa part largement négligé (Igalens, 2005).

En dépit nous l'avons dit d'une réglementation embryonnaire, l'Etat français affirme sa volonté de limiter les dérapages de la communication sur la R.S.E.. Ainsi le 16 décembre 2005, le tribunal de Nanterre a infligé à Nestlé Waters une condamnation d'ordre financier en vertu de l'article L121.1-1 du code de la consommation sur la publicité de nature à induire en erreur le consommateur. Il a jugé qu'avec son produit « Vittel goût à la pêche », Vittel Waters dissimulait le taux de sucre de ce dernier et que sa couleur (transparente) et son conditionnement pouvaient être source de confusion pour le consommateur. Celui-ci pouvant trouver ce produit dans le rayon des eaux minérales, il peut être tenté de l'assimiler à celles-ci, or sa teneur en sucre est plus importante.

Malheureusement, certaines entreprises méritent d'être dénoncées. En effet, les phénomènes de récupération se multiplient et peuvent prendre différentes formes. Certaines entreprises font ouvertement de la publicité pour leurs produits sur leurs pages Internet consacrées à la R.S.E..

Ainsi un constructeur automobile français, sous prétexte de montrer que ses produits sont soucieux de l'environnement, mentionne tous les noms de voitures appartenant à ses gammes de véhicules particuliers et utilitaires et des liens renvoient au descriptif de chaque produit. De même, des groupes de distribution rappellent sur leurs sites web de communication institutionnelle, les slogans que nous pouvons lire sur les affiches dans la rue. Aujourd'hui, la frontière entre les supports de communication institutionnelle et de communication produits est plus floue.

La question se pose de savoir si la R.S.E. n'est pas en train de devenir en France un argument commercial. Pourtant l'ampleur du phénomène est telle qu'il tend à laisser penser le contraire (Bardelli, 2005). La plus connue concerne aujourd'hui les labels. De nombreux labels sont apparus. Ils méritent d'être mentionnés ici car même s'ils peuvent être considérés comme plus proches des produits que les autres outils de communication évoqués ici ils sont aptes à modifier l'attitude du public à l'égard d'une entreprise. Les labels ont pour but de rassurer les consommateurs sur la qualité des produits qu'ils achètent (Grunert et ali., 2001). La plupart des labels sont d'initiative privée et certains sont créés par des Organisations Non Gouvernementales puis proposés aux entreprises tels le label Max Havelaar ou encore le label de la Fair Trade Labelling Organization, le label FSC (Forest Stewardship Council) sur l'exploitation des forêts ou le label MSC (Marine Stewardship Council) relatif à la pêche. Ainsi Monoprix a été l'un des premiers distributeurs à jouer la carte du développement durable et commercialise sous sa propre marque une vingtaine de produits portant le label Max Havelaar. Depuis des marques de fabricants l'ont imité. La dernière campagne d'affichage du café Malongo met l'accent sur ce même label et axe son slogan sur une production respectueuse de l'homme et de l'environnement.

L'engouement des entreprises pour les labels est certain et la mention sur l'emballage est devenu un réel enjeu (Cochoy, 2001) à tel point qu'ils sont devenus une source de confusion pour les consommateurs. A l'heure actuelle, il demeure difficile d'apprécier la portée de ces labels « étant donné leurs manques de transparence méthodologique, de solidité normative et de vérification fiable » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 177). En effet, une grave dérive est en train de s'opérer. Aujourd'hui nombre d'entreprises affichent, lors d'opérations de communication institutionnelle, leur soutien à un label sans y soumettre leurs produits.

Comment est-il possible d'affirmer soutenir un label et d'agir à son encontre dans les faits et ne pas respecter les principes qui le définissent ? Les entreprises ont la possibilité de profiter de la garantie de crédibilité que confère un tel label sans y adhérer effectivement (Audigier, 2003). Elles évoquent leur soutien à celui-ci et le grand public n'aura pas forcément l'occasion de vérifier si elle s'est engagée réellement à s'y conformer.

Dès lors, la communication externe évoquant les labels censés témoigner de la R.S.E. est largement soumise à la manipulation. Les entreprises se trouvent à la croisée des chemins. Peuvent-elles continuer inciter les consommateurs potentiels à consommer toujours plus par le biais des promotions et d'autre part communiquer sur le développement durable ?

2.2. La communication institutionnelle : source d'imitation ou de différenciation ?

Le défaut de conceptualisation concernant la communication responsable est évident. Seuls Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) ont pu établir un lien entre la communication sur la R.S.E. et le degré d'intégration de cette dernière dans la stratégie générale de l'entreprise. Trois niveaux ont pu être repérés. A chaque degré, correspond une politique de communication sociale différente.

Dans le premier cas, les entreprises ne mélangent pas leurs activités économiques traditionnelles et leurs activités sociales. Ces dernières sont mises en œuvre de manière autonome par le biais de fondations, d'actions de sponsoring ou de mécénat. Une telle séparation entre activités sociales et économiques est utile au niveau de la communication. En effet, elle permet d'insister sur les actions sociales en période de croissance et de les supprimer en période de récession ou de difficultés financières importantes. Tous les supports, y compris Internet, respectent cette distinction et les pages consacrées à la R.S.E. mentionnent uniquement les engagements sociaux défendus.

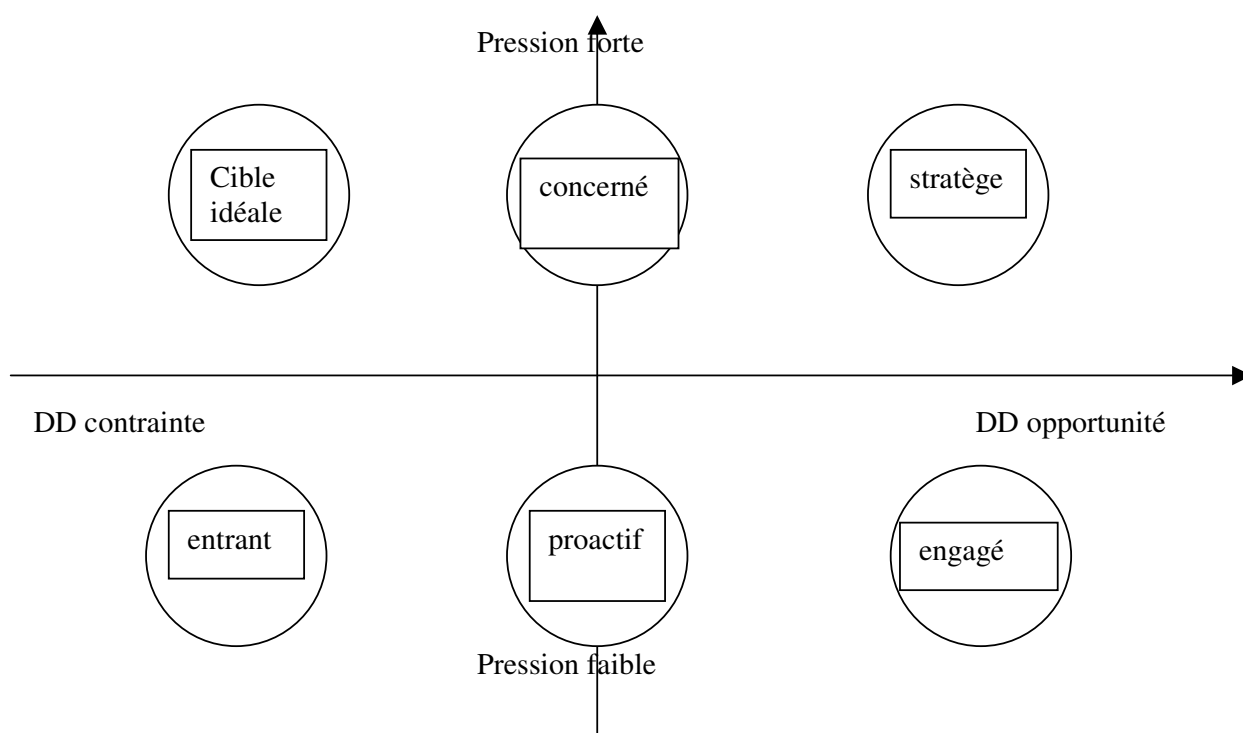
Dans le second cas, les actions sociales sont faiblement reliées à la stratégie générale de l'entreprise ou portent uniquement sur des aspects marginaux de celle-ci et ne modifient en aucun cas son déroulement. En termes de communication externe, cela permet de témoigner d'une plus grande attention portée à la R.S.E. puisque celle-ci de trouve ici abordée en même temps que la stratégie générale de l'entreprise. Les entreprises insistent sur la prise en compte de certains aspects environnementaux ou sociaux dans leur stratégie de développement

économique. Sur les sites Internet, il est fait des liens, quoique très brefs le plus souvent, entre les activités économiques et sociales.

Dans le troisième cas, l'intégration de la R.S.E. dans la stratégie générale est totale. Cette première influence la seconde et les actions sociales de l'entreprise portent sur des domaines précis et importants comme par exemple la production.

Cela est très lourd pour l'entreprise qui va désormais gérer ses activités économiques en respectant un engagement social souvent imposé par l'Etat. Sur les sites Internet, les entreprises communiquent alors sur les changements intervenus dans la gestion de leurs activités traditionnelles et détaillent le processus technique qui est utilisé.

Il semble toutefois possible de relier le degré de pression exercée par les différentes parties prenantes pour que l'entreprise exerce ses responsabilités économiques, environnementales et sociétales avec le degré d'intégration de celles-ci avec la stratégie globale de l'entreprise.



Source : Impact de développement dans la stratégie des grandes entreprises, étude Novethic.

On peut d'ailleurs remarquer et regretter que les évolutions et les étapes décrites précédemment n'accordent guère de place à une vision environnementale.

Pourtant, la réflexion sur la communication responsable doit être menée à un niveau stratégique. Plusieurs pistes de réflexion sont d'ores et déjà repérables.

Premièrement, il s'agit de réinventer les relations avec le marché et les consommateurs. Il s'agit d'inscrire cette analyse dans le cadre d'une discipline majeure du marketing, à savoir le marketing stratégique. Cet axe de recherche semble oublié. Il est assez aisé d'expliquer cette lacune. La cible d'un tel discours est très large : actionnaires, employés, fournisseurs et consommateurs finaux. La nature stratégique est évidente. Mais s'intéresser à tous avec un message unique nuit grandement à la clarté et à l'efficacité de l'action de communication. La règle de base de marketing qui préconise qu'un discours spécifique doit être adressé à chaque segment de marché n'est pas respectée ici. Il importe d'organiser des forces qui s'exercent au profit des différentes parties prenantes dans le cadre de la gouvernance d'entreprise (Pérez, 2003).

Deuxièmement, recherche de nouvelles sources de différenciation est un problème récurrent qui a tendance à s'accroître à l'heure où produits et services sont devenus standardisés. En effet, avec la globalisation s'est accentuée la banalisation. Les entreprises ont alors tendance à cultiver des avantages concurrentiels de moins en moins durables voire secondaires. Les actions marketing ont tendance à établir une certaine imitation. Nous pensons que l'entreprise ne tire pas suffisamment partie des sources d'avantages concurrentiels qui s'offrent à elle. La gestion de l'image est une nouvelle voie de recherche de différenciation à exploiter. Différents auteurs ont adhéré à cette idée. Ainsi, Boistel (1996) explique que la communication globale peut créer un avantage concurrentiel et Ollivier (2002) admet que la communication institutionnelle est autant en mesure que la publicité sur les produits de générer une source de différenciation positive pour l'entreprise en question. Il est admis que « l'organisation ne peut fonctionner sans information relatives aux attentes et comportements des acteurs extérieurs dont elle dépend, sans envoi de signaux sur ses projets et ses résultats, sans connaissance de l'état des relations entre les participants internes » (Desreumaux, 1998, p. 16). Cette extension de la fonction marketing génère de nouveaux besoins chez les dirigeants. Il faut un outil leur permettant à la fois de communiquer avec l'extérieur mais aussi de communiquer sur leurs relations avec l'extérieur.

Maintenant nous pouvons trouver plusieurs avantages marketing visibles par les consommateurs et le marché : la fiabilité des produits, la qualité des services, le design industriel, les canaux et les réseaux de distribution, les techniques de vente, la marque, le conditionnement, la valeur de l'objet et bien sûr l'image institutionnelle.

La réflexion sur une communication responsable pose la question des conditions de la compatibilité entre la R.S.E. et la performance économique durable. La performance se dit durable si elle respecte les intérêts des parties prenantes dans le présent comme dans le futur. Mais si en se voulant durable la performance devient une source de légitimité pour les entreprises, « ce nouvel impératif engendre davantage de complexité dans la prise de décision, davantage de conflits de priorité et beaucoup de difficultés de définition, de mesure et d'évaluation » (Michel, 2003). Les enjeux communicationnels sont indiscutables mais complexes et cela se retrouve dans les discours des entreprises qui tentent de démontrer, plus ou moins habilement, que la R.S.E. va de pair avec la performance. Or la nature des interactions entre la performance sociétale de l'entreprise et sa performance financière reste largement inconnue (Gond, 2002, Gond, 2001). Les études empiriques n'ont abouti qu'à des résultats contradictoires (Rowley et Berman, 2000 ; Roman et al., 1999 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997). Boasson et Wilson (2002) admettent que dépasser cette contradiction entre R.S.E. et performance économique durable n'en demeure pas moins un processus long. L'équilibre semble tenir à la recherche du respect mutuel entre les deux. En effet, la nouvelle responsabilité de l'entreprise ne peut l'emporter sur la traditionnelle. Cet avis semble partagé tant par le milieu académique que par les agences de conseil ou les institutions européennes.

Les institutions européennes et autres agences de notation admettent que R.S.E. doit aller dans le même sens que la performance économique, et plus justement y contribuer. Pourtant, les entreprises ne semblent pas encore prêtes à le dire dans leurs discours, elles préfèrent laisser entendre à un effort de conciliation entre éléments de même importance y compris pour justifier certaines prises de position. Mais une autre question se pose quant à la méthode à adopter pour parvenir à la compatibilité entre R.S.E. et performance économique durable. La R.S.E. contribue à la performance économique durable de manière indirecte en créant de la valeur pour les parties prenantes et certaines entreprises en jouent, parfois peut-être un peu trop en termes de communication. Mais cela montre que l'intérêt des parties prenantes va de pair avec celui de l'entreprise. Aujourd'hui, les enseignes de grande distribution se font les ardents défenseurs du pouvoir d'achat des ménages (« engagés depuis 35 ans contre la vie chère », « mieux vivre chaque jour, c'est payer moins cher », « la croissance oui sauf celle des prix », « il est interdit d'interdire de vendre moins cher », « la hausse des prix oppresse votre pouvoir d'achat », « ceux qui disent que le pouvoir d'achat augmente doivent vivre sur une autre planète »). Le consommateur devient l'intermédiaire clé. Si son pouvoir d'achat baisse,

il consomme moins et ralentit la croissance de la performance économique, peut-être de façon durable, de l'enseigne. Dès lors, la R.S.E. doit satisfaire les intérêts des parties prenantes à court terme pour accroître la performance économique durable de l'entreprise et la communication a un rôle à jouer à ce niveau.

Conclusion

La déclinaison de la R.S.E. en termes de marketing suscite à l'heure actuelle de nombreux questionnements. L'observation des pratiques de communication laisse supposer une gestion irraisonnée de cette dernière. Dès lors, une réflexion sur les outils et sur les concepts généraux du marketing responsable (dont la variable communication) s'impose. La contribution des formateurs et des chercheurs en Sciences de Gestion est essentielle à cet égard. Deux orientations majeures semblent pouvoir se dégager, l'une au niveau du marketing stratégique, l'autre au niveau du marketing opérationnel. Concernant la communication responsable, les recherches tant empiriques que théoriques devront faire attention à bien distinguer tant les différentes parties prenantes que les différentes cibles (les cibles marketing ne sont pas forcément identiques à celles de communication). De même, il conviendra de prendre en considération la différence entre les secteurs d'activité car jusqu'à présent le clivage sectoriel n'a pu être dépassé.

Au-delà d'un futur concept de marketing responsable, il importera aussi que l'entreprise insiste sur une fonction marketing responsable. La gestion plus équitable doit également se traduire, à l'intérieur de la firme, par des structures différentes.

L'émergence de cellules, de missions, ou même de directions, du développement durable est à noter, mais la création de ces services ne signifie pas toujours leur parfaite intégration à l'organigramme.

Il est évident qu'un vrai chantier est en train de s'ouvrir pour les responsables de marketing tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Bibliographie

Aoun G. et Helfer J.-P. (2004), « L'éthique du marketing : une approche comparative », *Cahier de recherche du GREGOR*, IAE de Paris.

Audigier G. (2003), *Marketing pour l'entreprise*, Paris : Gualino Editeur.

Boasson C. et Wilson A. (2002), « Responsabilité sociale et stratégie d'entreprise », *L'Expansion Management Review*, n°107, 2-3.

Boistel P. (1996), « La communication d'entreprise : une vision nécessairement globale », *Cahier du CREGO*, Rouen.

Briefnot Y. et Pesqueux Y. (2002), *L'éthique des affaires*, Paris : Editions d'Organisation.

Burgaud D. (1995), « L'organisation marketing dans un environnement turbulent : flexibilité et réactivité », *Revue Française du Marketing*, 155, 38-46.

Capelli S. et Sabadie W. (2006), « La communication sociétale : Quelle légitimité pour les annonceurs », *International Congress of Marketing Trends*, Venise, 28 pages.

Caroll A. B. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, 4, 4, 497-505.

Charaudeau P. (1997), *Le discours de l'information médiatique – La construction du miroir social*, Paris : Nathan.

Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, Paris : Editions Management et Société.

Dobiecki B. (1995), *Intelligence et pratique du social*, Paris : Editions des Deux Continents.

Férone G., (d') Arcimoles C. H., Bello P. et Sassenou N. (2001), *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Paris : Edition d'Organisation.

Gabriel P. (2003), « Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable », *Décisions Marketing*, 29, Janvier-Mars, 67-76.

Gatfaoui S. et Lavorata L. (2001), « De l'éthique de l'enseigne à la fidélisation du consommateur », *Recherche et Application Marketing*, 3-4, 183/184, 213-227.

Gond J.-P. (2002), « Etat d'avancement de la recherche universitaire sur les interactions entre la performance sociétale et la performance financière », Compte rendu de la réunion du groupe de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises, *Les stratégies de développement durable nourrissent-elles les performances de l'entreprise ?*

Gond J.-P. (2001), « L'éthique est-elle profitable ? », *Revue Française de Gestion*, n°136, 77-85.

Grégory P. (1984), « Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle », *Revue Française de Gestion*, 47-48, 163-174.

Griffin J. J. et Mahon J. F. (1997), « The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate. Twenty-Five Years of Incomparable research », *Business and Society*, 36(1).

Handelman J.-M. et Arnold S. J. (1999), « The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment », *Journal of Marketing*, 63, 3, 33-48.

Helfer J.-P. (2003), « Et si le marketing était éthique par définition ? », *Cahier de recherche du GREGOR*, IAE de Paris.

(d') Humières P. et A. Chauveau (2001), *Les Pionniers de l'entreprise responsable*, Paris : Editions d'Organisation.

Igalens J. (2005), « Communication sociale, le paradoxe », *Personnel*, 461, 28-29.

Kotler P. (1997), *Marketing Management*, New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc.

Lambin J.-J. (2002), *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché*, Paris : Dunod.

Lena H. (1991), *Fiscalité du mécénat, Dons-Œuvres d'art, Parrainage, Sponsoring, Fondation d'entreprise*, Paris : Presses Universitaires de France.

Lendrevie J. et Lindon D. (1997), *Mercator*, Paris : Dalloz.

Loupe A. (2006), « Contribution du marketing au développement durable », *Revue Française du Marketing*, 208, 7-31.

Ollivier A. (2002), « Le marketing écartelé entre le client, le gestionnaire et l'actionnaire », *Décisions Marketing*, 25 (1), 83-85.

Paine L. S. (2003), *Value Shift*, New York : Mc Graw Hill.

Pautard D. (2004), « Les avantages d'une approche marketing consciente des principes de responsabilité sociétale », *Revue Française du Marketing*, 200, 5/5, 67-81.

Peixoto O. (1993), « Conscience verte des Français et Eco-Marketing », *Revue Française du Marketing*, 142-143, 2/3, 198-202.

Pérez R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, Paris : La Découverte.

Preston L. E. et O'Bannon D. P. (1997), « The Corporate social-financial performance relationship. A typology and analysis », *Business and Society*, 36 (4), 419-429.

Malaval P. et Décaudin J.-M. (2005), « La communication corporate : vers l'éthique, l'environnement et le développement durable », Pentacom, Pearson Education.

Martinet A. C. et Reynaud E. (2004), *Stratégies d'entreprises et écologie*, Paris : Economica.

Michel D. A. (2003), « La performance durable et l'économie de marché », *L'Expansion Management Review*, n°111, éditorial.

Roman R. M., Hayibor, S. et Agle B. R. (1999), « The relationship between social and financial performance. Repainting a portrait », *Business and Society*, 38(4), 109-125.

Rowley T. et Berman S. (2000), « A brand New brand of Corporate Social Performance », *Business and Society*, 39(4), 397-418.

Tixier M. (2004), « Faut-il communiquer sur la responsabilité sociale ? Les années 2000 : un tournant dans l'entreprise ? », *Revue Française du Marketing*, 200,5/5, 13-26.

Wartick S. L. et Cochran P. L. (1985), « The evolution of the corporate social performance model », *Academy of Management Review*, 10, 758-769.

Wood D. J. (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, 16, 691-718.