

**La perception du Développement Durable en entreprise**  
**Une analyse exploratoire auprès de responsables marketing français**

Dr. Leïla Loussaïef  
Professeur-Chercheur en Marketing  
Responsable du Laboratoire « Marketing & Stratégie »

ISC Paris  
22, bd du Fort de Vaux  
75848 Paris Cx 17  
France  
+ 33 1 40 53 99 99  
[l.loussaief@groupeisc.com](mailto:l.loussaief@groupeisc.com)

# **La perception du Développement Durable en entreprise**

## **Une analyse exploratoire auprès de responsables marketing français**

### **Résumé**

Cet article explore la façon dont les responsables marketing perçoivent et appliquent le concept de Développement Durable (DD). Une approche qualitative, basée sur des entretiens individuels semi-directifs, est utilisée.

Si le DD est aujourd'hui un concept largement connu, cette recherche montre que l'engagement est différent d'une entreprise à une autre, couvrant de façon plus ou moins complète les différentes dimensions du concept. En même temps, avec un consommateur plus sensible à la question et des parties prenantes plus vigilantes, le *greenwashing* devient un risque à ne pas prendre et un DD de plus en plus honnête semble imprégner les entreprises.

### **Mots-clés**

Développement Durable ; Perception ; Communication ; Greenwashing ; Entreprises françaises

### **Abstract**

This article explores how marketers perceive and apply Sustainable Development (SD) concept. A qualitative approach based on in-depth interviews is used.

If SD is nowadays known by everyone, the analysis shows that the commitment is materialized in different ways, covering more or less the three dimensions of SD. Yet, with a more sensitive consumer and more active stakeholders, greenwashing is becoming a fear and real DD seems to be implemented.

### **Key-words**

Sustainable Development ; Perception ; Communication ; Greenwashing ; French firms

## **La perception du Développement Durable en entreprise** **Une analyse exploratoire auprès de responsables marketing français**

### **Introduction et objectifs**

Le développement durable est initialement apparu dans le cadre d'une prise de conscience des conséquences potentiellement néfastes de l'activité humaine sur l'avenir de notre planète.

Ce sujet devient d'autant plus d'actualité que les consommateurs semblent accorder une importance croissante pour le comportement responsable des marques. Rien qu'en France, 65% des citoyens déclarent préférer les marques ayant exprimé un engagement éthique (Ethicity-Ademe, 2006). Par conséquent, la communication sur le développement durable est devenue un enjeu stratégique pour de nombreuses entreprises amenées de plus en plus à mettre en valeur leur sens de l'éthique et leur responsabilité sociale. Lorsqu'elles n'entreprennent aucune action dans ce sens, elles risquent d'engendrer une détérioration de leurs relations avec les consommateurs. Ainsi, des marques telles que Coca Cola, Wal-Mart et Gap ont été critiquées pour leur manque d'engagement dans une politique de responsabilité sociale (www.marketingweek.co.uk, 2007). Ce type d'actions peut créer une détérioration irréversible de l'image de marque et changer les comportements des consommateurs vis-à-vis de la marque (Louppe, 2006). A l'inverse, une implication plus forte dans une démarche responsable semble avoir un impact positif sur le comportement du consommateur (Robinot et Giannelloni, 2009 ; Cacho-Elizondo et Loussaïef, 2009).

Au même moment, différents groupes de pression dénoncent les excès des entreprises (course effrénée à la consommation, produits polluants, représentation dévalorisante des femmes, rôle négatif de la publicité dans l'obésité chez les enfants...), relayés par les pouvoirs publics qui rendent le cadre législatif plus exigeant (Loi NRE rendant obligatoire l'intégration d'informations environnementales et sociales pour les entreprises cotées en bourse, Grenelle de l'environnement, obligation d'insérer des messages de santé dans les publicités agroalimentaires...).

Dans ce contexte, les démarches de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)<sup>1</sup> ont connu ces dernières années un essor important dans les entreprises (Laville et Dupré, 2008 ; Heslin et Ochoa, 2008 cités par Robinot et Giannelloni, 2009). Ce choix de la part des entreprises est légitimé par des raisons internes à l'entreprise (ici, la légitimité est définie comme une ressource instrumentalisée pour atteindre les objectifs de l'entreprise) ou constitue le fruit d'un processus de normalisation permettant par exemple de se conformer à un secteur d'activité (Béji-Becheur et Bensebaa, 2009).

Le développement qui suit est une tentative de l'auteur de se placer au niveau de l'entreprise pour comprendre comment le développement durable se vit aujourd'hui. Dans ce contexte, les objectifs de cette recherche exploratoire appliquée au marché français sont de comprendre la façon dont les entreprises décodent la notion de DD et de cerner la place qu'elles donnent à ce concept dans le cadre de leur stratégie marketing.

## **Revue de littérature**

Le champ théorique de cet article s'inscrit dans le cadre de la littérature consacrée à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et intègre le développement durable (DD) comme un aspect clé de la réflexion..

### *Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)*

En 2001, la Commission européenne a défini la RSE comme étant « *un concept selon lequel les entreprises décident volontairement de contribuer à une société meilleure et un environnement plus propre* » (cité dans Hartman, Dhanda et Rubin, 2007). Ceci implique qu'après avoir identifié l'ensemble des parties prenantes (investisseurs, employés, clients, fournisseurs, organismes publics, etc.), l'entreprise doit intégrer ses besoins et ses valeurs dans le cadre de son processus de décision stratégique et opérationnel. L'approche RSE suppose que l'entreprise devra aller au delà de la seule recherche de la maximisation de profit (objectif économique) pour atteindre la performance sociale (objectif non-économique). Seule l'atteinte des deux types d'objectifs (économiques et non-économiques) pourra assurer la survie et la pérennité de l'entreprise. Dans cette perspective, la RSE se positionne comme la matérialisation du DD au niveau des entreprises.

---

<sup>1</sup> La RSE ou Responsabilité Sociale des Entreprises est le pendant managérial du DD. Nous reviendrons sur ces deux concepts dans la suite de notre développement.

### *Le concept de Développement Durable (DD)*

Bien que faisant l'objet de recherches depuis les années 1950, la définition du concept de DD reste encore changeante au gré des circonstances dans les sciences de gestion (Binniger et Robert, 2005). Souvent réduit à sa seule dimension écologique, le DD désigne en fait une approche globale qui postule qu'un développement à long terme n'est viable qu'en conciliant trois dimensions :

1. Respect de l'environnement
2. Equité sociale
3. Rentabilité économique

Concrètement, le DD pose la nécessité de maintenir ou d'améliorer la qualité de l'environnement naturel, d'assurer la pérennité des ressources, de réduire les différences de niveau de vie des populations dans le monde, de favoriser l'autosuffisance des communautés et le respect des droits de l'homme et de permettre le transfert des connaissances ou des richesses (y compris les richesses naturelles) d'une génération à l'autre. Il matérialise ainsi la corrélation étroite entre ce que l'on pourrait appeler les 3 P du DD : *People, Planet, Profits*.

La conceptualisation du DD prend en compte les considérations d'équité et de cohésion sociale ainsi que le besoin d'éviter les menaces envers les biens communs de l'humanité (Gabriel, 2003). Transposé à l'entreprise, le concept de DD s'appuie sur la notion de qualité globale à dimension humaine, laquelle amène les dirigeants à se poser des questions sur les fondements-mêmes de l'entreprise, l'usage des produits fabriqués et l'ensemble du processus de fabrication. L'entreprise est alors recentrée sur l'homme plutôt que sur la seule poursuite des profits.

Le DD se veut un processus de croissance qui concilie l'économique, l'écologique et le social et établit un cercle vertueux entre ces trois pôles. C'est un déploiement écologiquement soutenable, socialement équitable mais aussi économiquement viable. EN effet, l'objectif premier pour une entreprise demeure de réduire les risques et de générer des dividendes pour les actionnaires. Ainsi défini, le DD ne s'applique pas à une unique dimension mais à l'ensemble de l'entreprise. Toutes les fonctions doivent être concernées et contribuer à leur niveau à une politique globale de responsabilité sociale.

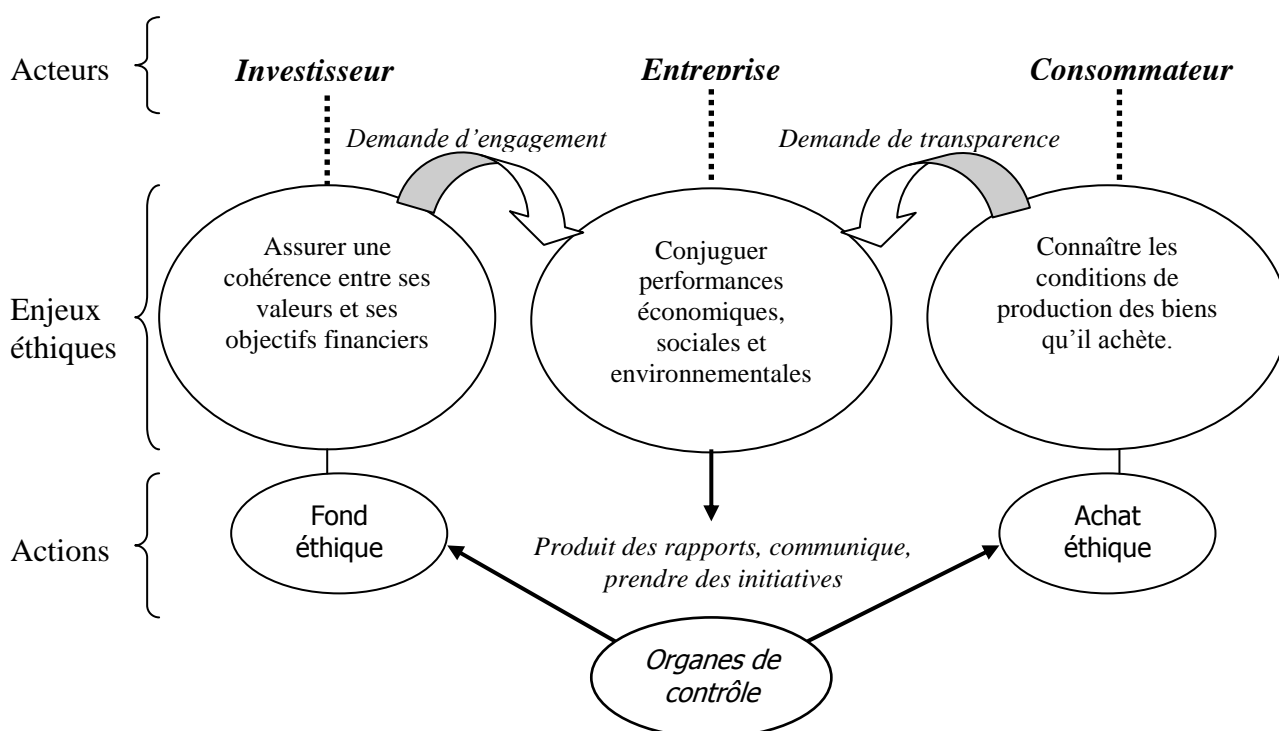
Pour illustrer ces propos prenons le cas de Monoprix qui s'affirme comme la première enseigne à proposer des produits issus de l'agriculture biologique (Greenzer.fr.). Depuis 1990, cette enseigne a mis en place une stratégie de DD qui est devenue une priorité pour l'entreprise, avec 15 personnes à la tête de projets dédiés au DD. Monoprix a créé une mascotte, le « manchot », pour symboliser son engagement et a mis l'accent dans sa communication grand public sur le fait que « *l'entreprise pense, achète et vend de façon responsable* ».

En 2002, l'enseigne a lancé la commercialisation de la marque *Alter Eco*, issue du commerce équitable faisant ainsi d'une pierre deux coups : distribuer des produits étiquetés DD et sauver la jeune entreprise de la faillite. Le distributeur a également lancé ses propres produits estampillés DD comme *Monoprix Bio* (produits bio) depuis 1994 et *Monoprix Vert*.

Parallèlement, dans une perspective environnementale, l'enseigne a lancé en 2000 des sacs de caisse transparents qui utilisent moins d'encre et de solvants et qui sont donc moins polluants. Les magasins font attention à leur consommation d'eau et d'énergie, trient et recyclent leurs déchets et utilisent, entre autres, du papier recyclé. Enfin, *Monoprix* essaye de sélectionner ses fournisseurs sur la base de leur sensibilité à l'environnement ou en les motivant pour s'engager sur cette voie.

Les entreprises ne sont pas les seules à être concernées par le DD. Ce dernier implique en même temps les investisseurs et les consommateurs. Comme l'indique la figure suivante, ces trois acteurs peuvent trouver leur compte de façon simultanée dans une politique guidée par l'engagement éthique. Leur interaction s'imprègne d'enjeux profitables à tous.

Figure 1 Perspective tripartite (entreprise-investisseur-consommateur) du DD  
Adapté du site novethic.fr (Les fondamentaux du développement durable)



#### *Du côté des consommateurs*

Toutes les études récentes montrent que la notion de DD s'est largement diffusée dans le grand public.

C'est ainsi qu'un sondage IPSOS (2009) dévoile que 97 % des Français connaissent désormais le terme de développement durable et sont quasiment tous d'accord sur les principaux problèmes planétaires : plus de 90 % se disent inquiets à cause du réchauffement climatique, de la raréfaction des ressources naturelles, des inégalités sociales et de la question du logement.

Le même sondage montre cependant que l'interprétation du concept varie fortement d'une personne à une autre : pour 87 % des sondés, le DD évoque avant tout l'environnement. Pour 56 %, il s'agit plutôt d'activité économique et financière. Suivent les concepts de solidarité sociale (50 %), de gouvernance (45 %), de santé (40 %) et d'éducation (22 %).

Au-delà des évocations que peut susciter le DD, les Français se disent de plus en plus impliqués dans des actions apparentées à ce concept et ont à cœur de préserver l'avenir, les générations futures et l'équilibre social. Par ailleurs, plus de trois-quarts (77%) des Français considèrent qu'il s'agit d'une idée qui a de l'avenir (Sondage TNS Sofres, 2008).

L'enquête *Conditions de vie et aspirations des Français* publiée par le CREDOC début 2007 note que 44% des consommateurs disent désormais prendre en compte lors de leurs achats le travail des enfants, la souffrance des animaux et le risque de pollution. Une partie de ces consommateurs, dénommée « consom'acteurs » et estimée à 17% de la population, a même mis le DD au cœur de ses préoccupations (Laville et Devaux, *in* Dion, Wolff et al., 2008).

Si les déclarations d'intentions sont clairement favorables à une implication plus forte dans des actions de DD, des efforts restent à fournir dans les comportements réels. Par exemple, si 42% des Français disent moins utiliser leur voiture, seuls 19% assurent le faire systématiquement. Les Français paraissent également réticents au boycott des entreprises qui polluent ou ne respectent pas les réglementations en matière de protection de l'environnement : 26% affirment le faire systématiquement ou régulièrement (Sondage TNS Sofres, 2008).

De même, la part de marché des produits « verts » se situe généralement entre 1 et 4% seulement. La démocratisation de ces produits est donc bien loin d'être atteinte. Nous pouvons cependant noter des taux de progression aujourd'hui exponentiels. Par exemple, les ventes de produits labellisés Max Havelaar ont été multipliées par 14 en 5 ans<sup>2</sup>.

En termes de relation à la marque, plusieurs recherches montrent que les actions de DD engagées par les entreprises ont un impact positif sur la confiance et la satisfaction vis-à-vis de la marque (Gupta et Pirsh, 2008 ; Swaen et Chumpitaz, 2008).

Il y aurait également un impact positif sur l'image des entreprises actives en matière de DD. Si les consommateurs semblent être conscients d'un possible opportunisme des marques, ils associent aux marques audacieuses des notions très positives telles que l'aspect responsable, humain ou innovant (Cacho-Elizondo et Loussaïef, 2009).

---

<sup>2</sup> *Le Monde* du 5 mai, 2007.



### *Du côté des entreprises*

Face à un engouement du consommateur de plus en plus important envers les préoccupations liées au DD, les entreprises prennent davantage conscience des atouts liés à la mise en place d'une politique de DD.

Les stratégies responsables procurent en effet des bénéfices de marché (gains de parts de marché, amélioration de l'image et de la notoriété...), des bénéfices internes (réduction des coûts de production, renforcement de la culture d'entreprise, intensification de créativité, innovation de produits...) et la création de légitimité pour faire face aux exigences des parties prenantes (Grandval S. et Soparnot R. *in* Dion, Wolff et al., 2008). A terme, une stratégie s'appuyant sur une réelle politique de DD peut ainsi augmenter les performances commerciales et financières, réduire les risques et renforcer la compétitivité de l'entreprise<sup>3</sup>.

Est-ce à dire que l'entreprise d'aujourd'hui n'a plus d'autre choix que de s'engager dans une politique de DD ? Autrement dit, le DD est-il un choix incontournable découlant d'un nouveau projet de société ou est-il tout juste un argument marketing ?

Le DD est né dans le cadre d'un début de conscience collective mondiale de certaines conséquences néfastes de l'impact de l'activité humaine sur l'avenir de la planète. L'activité humaine se matérialisant souvent à travers l'œuvre des entreprises, ces dernières sont de plus en plus montrées du doigt, notamment par certaines organisations non gouvernementales.

Les consommateurs semblant devenir de plus en plus sensibles au DD et changeant par conséquent de comportement vis-à-vis des marques, ces dernières se retrouvent dans l'obligation de se pencher plus sur la question.

La marque américaine Nike a probablement fait les frais de ce nouveau type de comportement. En 1998, lorsque le monde entier découvrait qu'elle faisait fabriquer ses célèbres baskets dans des pays asiatiques où des enfants pouvaient être exploités, les ventes ont chuté de moitié dans certains pays occidentaux<sup>4</sup>. L'entreprise n'a pu redresser la barre qu'en révisant la nature de ses délocalisations et en communiquant sur ses changements d'orientation. Tout comme pour Nike, la communication est devenue un outil pour beaucoup d'entreprises pour mettre en valeur leur sens de l'éthique et de la responsabilité sociale.

La question est de savoir si ce changement de cap n'est qu'un argument marketing ou s'il ne traduit pas la nécessité pour l'ensemble des entreprises de s'engager réellement dans la

---

<sup>3</sup> Source : Site de l'ADME, <http://www2.ademe.fr/>

<sup>4</sup> « Nike écartelé entre profit et bonne conscience », C. Simon, Le Monde du 12 juillet 2002.

voie du DD. Pour beaucoup d'experts, les choix faits par les entreprises sont clairement conditionnés par le climat général ; l'orientation progressive vers le DD devient pour elles une nécessité à l'échelle de la planète<sup>5</sup>. Même la crise économique que traverse le monde peut être perçue comme une opportunité pour inciter les entreprises à s'engager plus dans le DD.

C'est ainsi par exemple que Jean-Louis Borloo, Ministre actuel de l'Ecologie et du DD voit dans « *Le Grenelle une arme anticrise* »<sup>6</sup>. Nous pouvons en conclure que les entreprises pourront difficilement rester à l'écart de ce mouvement. Qu'elles le maîtrisent ou le subissent, elles se trouvent directement impliquées par un tel changement de société, au travers des lois mais aussi de la pression de la société civile (consommateurs, organismes non gouvernementaux) et des actionnaires. Par conséquent, même le monde financier s'y tourne avec le lancement fin 1999 par la firme Dow Jones d'un indice boursier spécialisé sur les entreprises leaders en matière de DD.

En France, la pression exercée par les consommateurs et les organisations non gouvernementales se traduit de plus en plus sur un plan législatif.

Ainsi, l'article 116 de la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) rend obligatoire pour les entreprises cotées en bourse l'intégration d'informations sociales et environnementales au rapport annuel, et ce dès 2003. Dans sa version actuelle, cette loi ne prévoit pas de sanction pour les écarts éventuels mais compte davantage sur une prise de conscience de la part des dirigeants d'entreprises et sur l'autorégulation du marché grâce à l'action de l'ensemble des parties prenantes. Elle a inspiré des pays tels que l'Espagne, qui a déjà promulgué une loi analogue et la Grande-Bretagne qui planche également sur la question. La France devient ainsi l'un des premiers pays européens, avec la Norvège, le Danemark et les Pays-Bas, à exiger que les entreprises publient des informations sur les conséquences sociales et environnementales de leur activité.

Cependant, malgré les avancées récentes constatées, le bilan reste encore mitigé dans l'hexagone. Les entreprises qui ont engagé de vraies démarches de RSE ayant un impact sur les pratiques et les processus sont assez rares (Novethic, 2009).

D'abord, du côté des grandes entreprises. L'étude des rapports de DD édités par les entreprises du CAC 40 montre par exemple qu'au niveau de la mobilisation générale des

---

<sup>5</sup> A ce titre, voir par exemple le rapport « *Planète Vivante* » du WWF et « *The Ecology of Commerce* » de P. Hawken, cités par Utopies, [www.utopies.fr](http://www.utopies.fr).

<sup>6</sup> *Les Echos* et *Le Figaro* du 9 octobre 2008.

salariés dans une perspective de DD, les résultats laissent encore à désirer. Dans ce sens, sept constats peuvent être mis en valeur (Novethic, 2009)<sup>7</sup> :

- L'implication ou la mobilisation des collaborateurs n'est toujours pas présentée comme un enjeu stratégique ;
- Les indicateurs précis et concrets sont rares ;
- Les actions présentées ont un périmètre restreint ;
- Les actions sont présentées « en ordre dispersé » ;
- Les ressources mises en œuvre pour déployer la stratégie semblent limitées
- L'approche partenariale est peu développée ;
- Dans la forme, les rapports laissent peu de place à l'expression des salariés.

Si le nombre de réalisations présentées a augmenté par rapport à l'édition précédente et si le sujet est globalement mieux traité qu'auparavant, le thème ne progresse que légèrement. Sur cette base, la démarche semble stratégique ou centrale dans très peu d'entreprises (telles ST Microelectronics, Bouygues, l'Oréal ou Carrefour) et reste limitée voire inexistante dans des groupes comme Air Liquide, Schneider ou Lagardère.

Même constat au niveau des PME. Une enquête auprès de 1700 entreprises implantées en Ile de France (CROCIS, 2008)<sup>8</sup>, fait ressortir que peu d'entreprises de moins de 250 salariés sont réellement investies dans des programmes de DD. Si elles sont désormais informées sur la thématique du DD et que les responsables sont davantage sensibilisés à l'intérêt d'une démarche structurelle, la perception du DD reste cantonnée à son volet environnemental et les programmes d'actions concrets sont soit inexistants soit limités à certaines mesures ponctuelles comme le tri des déchets ou le respect de certaines normes environnementales.

Au demeurant, malgré ce constat mitigé, beaucoup d'exemples montrent un changement progressif dans l'état d'esprit des dirigeants des entreprises françaises. Dans ce contexte, les politiques de DD prennent de plus en plus une tournure stratégique et sont vécues pour certains comme une nécessité économique et un moteur de développement. Et c'est ainsi qu'aujourd'hui, les programmes de DD prennent vie dans beaucoup d'entreprises

---

<sup>7</sup> Analyse présentée dans le rapport Novethic (2009) intitulé « *Quelle place pour la mobilisation des salariés dans les rapports DD des entreprises du CAC 40 ?* » et disponible à l'adresse suivante : <http://www.novethic.fr/novethic/v3/les-etudes-rse-responsabilite-sociale-entreprise.jsp>

<sup>8</sup> Pour le rapport d'analyse complet, consulter le site [www.crocis.ccip.fr](http://www.crocis.ccip.fr)

(et sur un large spectre de secteurs d'activité (Delaporte et Follenfant, 2002 ; Aggeri, Pezet, Abrassart et Acquier, 2004<sup>9</sup> ; Barthélémy et Douënel, 2008 ; Sempels et Vandercammen, 2009).

## **Méthodologie**

Cette recherche s'appuie sur une démarche qualitative basée sur des entretiens individuels auprès de responsables en entreprise.

La méthodologie qualitative est l'une des deux principales méthodologies de recherche en marketing. Elle s'appuie sur une compréhension approfondie du comportement des acteurs. Contrairement à la méthodologie quantitative, l'approche qualitative repose sur les raisons qui sous-tendent différents aspects du comportement. Elle explore le « pourquoi » et le « comment » du processus de décision, alors qu'une démarche quantitative investiguera les « quoi », « où » et « quand ». Par conséquent, le terrain d'exploration sera composé d'un petit nombre d'individus auprès desquels une exploration approfondie sera assurée.

L'approche qualitative est généralement exploitée comme une préparation à une démarche quantitative. Elle permet de définir un problème, générer des hypothèses à tester, identifier les déterminants d'un phénomène ou construire les designs de recherche pour une phase quantitative. L'approche qualitative est exploratoire et ses résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble de la population. Les apprentissages obtenus sont utiles pour délimiter des questions de recherche et creuser la réflexion pour des travaux futurs.

Dans cette recherche, la méthodologie qualitative a naturellement trouvé sa place en raison de l'aspect exploratoire de la recherche, l'objectif étant de comprendre pourquoi et comment une démarche de DD a été mise en place au sein de l'entreprise.

### *Les responsables interrogés*

Les entretiens ont été conduits auprès de cinq responsables en entreprise, issus de départements différents mais se trouvant tous au premier plan de la démarche de DD mise en place par leurs entreprises respectives.

---

<sup>9</sup> Rapport pour l'Ademe, consultable à l'adresse suivante : <http://www2.ademe.fr/>

D'une durée oscillant entre 20 minutes et 1 heure 30 minutes, ces entretiens ont été assurés entre juillet et octobre 2009 auprès des quatre responsables suivants <sup>10</sup>:

- Monsieur Marc Alias, Directeur du Développement Durable Europe de l'Ouest, Procter & Gamble.
- Madame Yvette James, Directrice Développement Responsable, Clarins.
- Madame Corinne Krief, Responsable Marketing, Compass-Group<sup>11</sup>.
- Madame H.L. (qui a préféré garder l'anonymat), Responsable d'un projet de Développement Durable au sein d'une enseigne de distribution sélective.

Parallèlement, un entretien a été conduit auprès de Madame Dominique Candellier, Directrice Communication et Développement Durable au sein de l'UDA (Union des Annonceurs). L'objectif de cet entretien était d'avoir une vision d'ensemble sur les stratégies de DD mises en place par les entreprises au niveau de leur communication.

#### *Le guide d'entretien*

L'objectif étant d'appréhender la conception actuelle du concept de DD en entreprise, le guide d'entretien s'est principalement articulé autour des trois points suivants :

#### **1. La perception de la notion de DD au sein de l'entreprise**

Définition donnée par l'entreprise ; existence d'une hiérarchie ou non dans les engagements de l'entreprise ; place du DD dans la politique générale de l'entreprise ; organisation de l'entreprise autour du DD...

#### **2. Le positionnement de l'entreprise et la communication en matière de DD**

Y a-t-il un positionnement particulier en matière de DD ? Quels sont les leviers d'action en matière de communication autour des actions de DD ?...

#### **3. L'impact aux yeux de l'entreprise sur le client direct et sur le consommateur final**

Existence ou non d'études sur la question ; niveau auquel l'impact s'opère...

L'entretien conduit auprès de l'UDA s'est prioritairement focalisé sur l'aspect communication.

---

<sup>10</sup> L'auteur remercie chaleureusement les différents responsables interrogés pour le temps, l'énergie et l'esprit constructif avec lesquels ils se sont prêtés au jeu des interviews.

<sup>11</sup> Entreprise de restauration collective opérant dans le B to B.

### *La méthode d'analyse mobilisée*

L'analyse de contenu opérée a été faite manuellement. Elle s'est matérialisée à travers une analyse thématique avec tri, classement et catégorisation des thèmes identifiés.

Au total, cinq entretiens ont été conduits. Le nombre total d'entretiens a été obtenu en fonction des possibilités d'entretiens que l'auteur a pu assurer. Il ne correspond donc pas au nombre de répondants nécessaire pour atteindre la saturation au niveau des catégories émergentes et des relations les liant (Glaser, 1978). La saturation n'étant pas atteinte, la forme d'échantillonnage finalement obtenue ne permet pas de s'assurer que la théorie émergente est complète en densité ou en précision (Strauss et Corbin, 1998).

### **Principaux résultats**

L'analyse des entretiens conduits fait ressortir l'importance croissante que tient le DD aussi bien dans le discours que dans les actions. De plus en plus imprégnées par ce concept, les entreprises le déclinent ainsi de différentes façons, dans une vision plus « responsable » de l'activité humaine mais sans perdre de vue les impératifs de rentabilité économique, l'un des piliers du DD.

#### *Un concept intégré dans le discours des entreprises*

Comme auprès des citoyens, la notion de DD devient une donnée connue et intégrée par les entreprises.

Le discours en entreprise fait apparaître le DD comme une nouvelle vision du monde, une approche nouvelle de la planète et de ses habitants « *des valeurs de respect des hommes, de la nature et de toutes les parties prenantes* » ; « *bouleversement des mécanismes habituels... mouvement de fond... la nouvelle économie* » ; « *... amélioration de la qualité de vie et du bien-être des consommateurs pour les générations présentes et futures* » ; « *... la notion de responsabilité* ».

#### *Une conception plus ou moins large du DD*

Transposé à un plan managérial, le DD se décline d'abord à travers la facette environnementale « *On se colle complètement au Grenelle de l'environnement* » ; « *... il y a des normes d'environnement à respecter* » ; « *on est engagé dans l'éco-conception dans le but de réduire notre impact sur l'environnement* ». Ce constat est en ligne avec ce que l'on

peut remarquer auprès des consommateurs (Loussaïef, 2007 ; Cacho-Elizondo et Loussaïef, 2009).

Mais il existe également une approche plus vaste du DD : « *Pour moi, le DD ne se résume pas seulement à l'environnement... Parce que vous savez, il y a cette confusion dans les esprits : vous faites des sondages internes ou externes, et voilà ce qu'il en ressort la plupart du temps : tri des déchets et respect de l'environnement* » ; « *... au niveau social, tout ce qui touche aux salariés... tout ce qui touche aux partenariats...* ».

#### *Une large palette d'actions s'inscrivant dans le cadre du DD*

Qu'elles prennent en compte principalement l'environnement ou élargissent leur champ aux aspects sociaux, les entreprises ne manquent pas d'idées pour agir de façon responsable : réduction de l'impact des produits sur l'environnement, produits éco-conçus, traçabilité des produits, plans de formation, actions humanitaires...

Comme le font remarquer les observateurs, les entreprises s'engageant dans le DD mettent en place des expériences très variées concernant aussi bien la mise en place d'une politique de lutte contre le sida en Afrique chez Lafarge, que l'annonce anticipée d'un plan de restructuration au plan européen chez Arcelor, la mise en place d'un reporting environnemental dans les hôtels du Groupe Accor ou encore le développement de nouvelles gammes de produits « durables » chez Monoprix (Aggeri, Pezet, Abrassart et Acquier ; Ademe, 2004).

Mais c'est sans doute au niveau des actions humanitaires que les entreprises, parfois en toute discrétion, vont s'activer « *... mais on a surtout créé en 1997 un prix qui récompense les femmes exceptionnelles qui s'occupent des enfants en difficulté... C'est un prix qu'on développe chaque année, aujourd'hui nous sommes à 10 000 femmes récompensées en France...* » ; « *... en lançant une cause globale qui est de s'occuper des enfants en difficulté, qui est déclinée selon les pays. Et là aussi on s'est donné l'objectif de venir en aide à 300 millions d'enfants d'ici 2012* ».

#### *Un phénomène gagnant de plus en plus les entreprises*

Impulsées par leur clientèle ou animées par une nouvelle vision du marché, les entreprises s'imprègnent de plus en plus du DD. Et c'est ainsi que de firmes en évolution de façon progressive « *C'est un processus en cascade* », on en arrive à des entreprises donnant une place centrale au DD « *... mettre le DD au cœur de notre stratégie de business... puisque cela*

*a provoqué une modification de la mission d'entreprise... » ; « ... c'est dans la culture de la maison, on s'attache à améliorer nos méthodes de travail ».*

Ainsi, comme le soulignent certains experts, *« on observe à travers ces démarches de DD une reconfiguration du découpage de champs traditionnels comme le social ou l'environnement. Le social est un domaine d'action traditionnellement très cadré par le code du travail et les accords conventionnels conclus avec les syndicats. L'environnement est traditionnellement envisagé dans l'entreprise d'un point de vue technique (les technologies propres) ou de l'assurance qualité (les systèmes de management environnementaux). Dans les deux cas, l'une des évolutions fortes est l'apparition de nouveaux stakeholders (riverains, ONG, syndicats européens et internationaux,..) qui contribuent à une diversification des modes d'action et de communication mobilisées par l'entreprise »* (Aggeri, Pezet, Abrassart et Acquier ; Ademe, 2004).

#### *Une impulsion donnée par les parties prenantes*

L'introduction puis la consolidation d'une politique de DD au sein de l'entreprise peut être impulsée par les clients, surtout lorsqu'il s'agit de clients institutionnels directement en contact avec l'entreprise *«... avec les obligations imposées par le Grenelle au secteur public, les clients tirent leurs prestataires, dont nous... ».*

Mais de façon plus large, la mise en œuvre d'une politique de DD résulte d'une prise en compte plus importante de toutes les parties prenantes *« ... la communication est très observée par les ONG, les pouvoirs publics... » ; « Je pense qu'il y a une vraie responsabilité individuelle à avoir : produire mieux, consommer mieux, et surtout informer mieux le consommateur »*, ce qui correspond tout à fait aux raisons d'être du DD.

#### *Deux organisations possibles autour du DD*

En matière d'organisation autour du DD, deux cas de figure se profilent :

Dans le premier cas, l'entreprise va fonctionner par projet. Le DD est ainsi vécu comme un projet transversal impliquant plusieurs services *« Il existe des responsables sur ces thèmes... Organisation optimale : Responsabilités via plusieurs directions... Deux « pôles » : HQE... appartient à la direction qualité... Marketing... Bien adapter une réponse au marché ».*



Dans le deuxième cas, l'entreprise va consacrer au DD un département ou une personne qui lui seront dédiés de façon permanente et qui auront en charge de mobiliser les salariés autour d'objectifs définis de concert avec la Direction Générale. *« ... moi j'ai la chance de me reporter directement à notre président, et de faire partie du comité de direction » ; « Cela fait plus de 15 ans maintenant qu'il existe un département de DD. Celui-ci fut créé dans la foulée du Sommet de Rio qui a posé les bases du DD en 1992... Là c'est la force de notre groupe puisqu'on est très bien organisés et que ce département s'appuie sur des coordinateurs DD dans chaque business unit ».*

#### *Des entreprises à l'écoute du consommateur*

Bien que le consommateur français ne soit pas encore des plus exigeants en matière de DD, les responsables marketing commencent à noter un changement de comportement poussant vers une stratégie plus responsable.

Ainsi, au sein de *Clarins*, la responsable du Marketing Responsable constate que *« tout le monde a pris conscience aujourd'hui de l'anti-gaspillage nécessaire »*. Cela se traduit par exemple dans le fait d'accepter d'acheter des produits sans emballages, dans un univers où le packaging était l'un des piliers de la marque. *« ...on a par exemple une boutique e-commerce chez Clarins qui propose aux clients d'obtenir leurs produits avec ou sans emballages. Il y a 2 ans on avait 5% de consommateurs qui nous demandaient le produit sans emballage, et cette année on arrive à une moyenne de 25%, en payant le même prix. En février il y a eu un test en mettant cette possibilité beaucoup plus en valeur sur le site avec un bandeau de présentation. On a eu 69% de commandes livrées sans emballages. C'est colossal pour nos produits cosmétiques, cela montre à quel point on est conscient du gaspillage que l'on fait... ».*

Un nouveau consommateur ? Quoi qu'il en soit, l'entreprise doit s'organiser sur la base de nouvelles données sur le consommateur. Chez Procter & Gamble par exemple, *« ... nos responsables marketing suivent une formation au développement durable pour leur expliquer tous les champs d'opportunité qu'offre le développement durable puisque cela correspond aux attentes du consommateur... ».*

#### *Une communication qui se veut aux antipodes du greenwashing*

Quel que soit le niveau d'implication du consommateur, le constat général est une sensibilité croissante au DD et une cohérence plus forte entre le déclaratif et le comportemental.

Dans ce contexte, les entreprises se doivent de manipuler leur communication avec précaution, l'objectif étant de ne pas tomber dans le piège du *greenwashing* « *On n'est pas dans le mensonge, c'est contradictoire avec le sens même du DD... L'objectif, c'est... rendre les choses concrètes...* » ; « *Un fabricant a lancé dernièrement une nouvelle lessive et a fait une campagne d'affichage et de publicité parlant de l'écologie. Et là ils ont été repris par des parties prenantes devant les instances de régulation de la publicité pour statuer sur le contenu de cette publicité. Du coup, nos responsables marketing se demandent souvent s'ils ne prennent pas le risque d'exposer leur marque en communiquant sur le DD. Je perçois plus de prudence depuis quelque temps* ».

Une communication « durable » se doit également de ne pas manipuler le consommateur mais de lui donner des faits démontrables « *... les consommateurs ont comme attente d'avoir des preuves des grandes marques, comme pour Pampers... Il faut s'assurer que nos produits soient plus respectueux de l'environnement avant de communiquer dessus. Tout ce qu'on dit doit être vérifiable* ».

Du côté de l'UDA, qui se base entre autres sur des rapports de l'ARPP et de l'ADEME, le constat est que les entreprises sont de plus en plus sincères dans leur communication en matière de DD. Ainsi, par exemple, « *alors que le nombre de campagnes publicitaires mettant en valeur des aspects écologiques a été multiplié par 5 en 2 ans, 90% des campagnes étudiées ont été jugées satisfaisantes en termes d'honnêteté... aujourd'hui, tout le monde fait attention... et s'il y a du greenwashing, c'est plutôt de la maladresse que du cynisme...* ».

## **Conclusion**

L'objectif de cette recherche était de comprendre la façon dont le DD se vit aujourd'hui dans les entreprises implantées en France.

Si l'analyse montre que le DD devient une donnée connue par tous, elle montre que l'engagement se matérialise de différentes façons, et qu'il couvre de manière plus ou moins importante les trois dimensions du DD. L'aspect écologique est en général le réflexe premier dans la démarche. Mais des aspects plus sociaux peuvent également être intégrés dans la réflexion et les actions.

Toutefois, il est très difficile d'envisager une politique de DD au cœur de la réflexion stratégique sans un réel soutien des dirigeants, soutien pouvant mobiliser toutes les énergies de l'entreprise et donner du sens à sa mission.

La conception du DD diffère d'un dirigeant à un autre et donc d'une entreprise à une autre. Voici comment certains dirigeants de grands groupes français conçoivent le DD : *Le*

*présent n'est pas en droit d'obérer le futur* (Bernard Arnault, LVMH) ; *Vivre ensemble le plus longtemps possible* (Pierre Chassigneux, ADP) ; *La recherche du bien commun* (Daniel Lebègue, Caisse des Dépôts et des Consignations) ; *Pour que la vie continue demain* (Maurice Lévy, Publicis) ; *Un instrument de conquête du marché et de développement de l'entreprise* (Pierre Richard, Dexia) ; *L'efficacité économique est au service des hommes et du monde* (Bertrand Collomb, Lafarge) ; *Intégrer de nouveaux paramètres dans le modèle de développement de l'entreprise* (Lindsay Owen Jones, L'Oréal) (Delaporte et Follenfant, 2002).

Au niveau de la communication responsable, trois profils d'entreprises semblent apparaître :

- Les entreprises pionnières, qui ont pris conscience, plus tôt que d'autres, de l'importance d'une démarche responsable. Cette prise de conscience est souvent imputée au secteur d'activité. Tel est le cas par exemple de secteurs comme le ciment ou l'énergie qui ont été obligés de se poser rapidement des questions concernant l'impact de leur activité sur l'environnement.
- Les entreprises opérant dans le secteur agro-alimentaire, fortement mises en cause pour des questions relatives à la nutrition. Elles ont dû réagir rapidement et réfléchir à une stratégie globale plus responsable.
- Les entreprises qui suivent le mouvement, sans forcément être complètement convaincues de la pertinence de ce type d'approche.

Au total, une quarantaine d'annonceurs ont déjà signé la charte de communication responsable mise en place par l'UDA en 2007. Si cette charte ne prévoit pas de contrôle, elle est publique et donc accessible à toutes les parties prenantes. Il serait donc risqué de la signer sans la respecter.

### **Limites et nouvelles voies de recherche**

La principale limite de cette recherche est son caractère exploratoire, l'étude sur le terrain s'appuyant sur cinq entretiens individuels seulement. De plus, les entreprises étudiées sont de taille différente et opèrent dans des secteurs d'activité très variés. Ce travail ne peut donc pas avoir de caractère généralisable même si certains résultats s'inscrivent dans la lignée de recherches précédentes.

Le prolongement naturel de ce travail est de compléter les entretiens conduits par de nouveaux entretiens, afin de dégager une typologie des entreprises en matière de DD.

## **Bibliographie**

Barthélémy A. et Douënel C. (2008), *Vivre l'entreprise responsable - Salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, Editions Autrement.

Béji-Becheur A. et Bensebaa F., *Les stratégies de positionnement responsable : le cas des tours opérateurs*, *Décisions Marketing*, 54, 39-49.

Binninger A-S. et Robert I. (2005), *Les produits labellisés et le développement durable dans la perspective du consommateur : Une étude exploratoire*, *21<sup>ème</sup> Congrès de l'AFM*, Nancy, France.

Cacho-Elizondo S. et Loussaïef L. (2009), *The influence of retailers' perceived sustainable development actions on the store image and relationships with consumers: A study of young consumers' perceptions of French food retailers*, *38<sup>ème</sup> Congrès de l'EMAC*, Nantes, France.

Delaporte P. et Follenfant T. (2002), *Développement durable - 21 patrons s'engagent*, Editions du Cherche-Midi.

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

Glaser B. (1978), *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, CA: Sociology Press.

Gupta S. et Pirsch J. (2008), *The influence of a retailer's corporate social responsibility program on re-conceptualizing store image*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 516-526.

Hartman L.P., Rubin R.S. et Dhanda K.K. (2007), *The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations*, *Journal of Business Ethics*, 74, 373-389.

Laville E. et Dupré S. (2008), *La Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises est-elle soluble dans la crise ?*, Tribune parue dans « *Les Echos* » - *Vie de l'entreprise*, 29 octobre.

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

- Loussaïef L. (2007), How do consumers perceive the “Sustainable Development” discourse against the competing “Nutrition and Health” discourse?, 3ème Congrès de l’IREMAS, CNAM, Paris, France.
- Robinot E. et Giannelloni J-L. (2009), La prise en compte de l’environnement naturel dans les services. Une échelle d’attitude, *Recherche et Applications en Marketing*, 24, 2, 29-47.
- Sempels C. et Vandercammen M. (2009), *Oser le marketing durable*, Editions Pearson.
- Strauss, A. et Corbin J. (1998), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Thousand Oaks, CA: Sage (2<sup>ème</sup> édition).
- Swaen V. et Chumpitaz R-C. (2008), L’impact de la responsabilité sociétale de l’entreprise sur la confiance des consommateurs, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 4, 7-35.
- Dion M, Wolff D et al. (2008), *Le développement durable, Théories et application au management*, Editions Dunod.