

Image écoresponsable et PME dans les pays émergents

Abstract

Going green is a strategy that could promote the image of a company and improve its performance. Sustainable development requires the adoption of eco-responsible management practices and an important component of these practices are eco-marketing. It is a real challenge for small and medium enterprises (SMEs), particularly in emerging countries where SMEs must meet local and international requirements from client firms. A dearth of scientific studies on this topic limits the understanding of the phenomenon and the implementation of appropriate solutions. This research aims to understand the decision process leading to the practice of eco-marketing in the context of SMEs in emerging countries and seeks to determine the role of promoting a green image (or eco-image) by comparing two theories: green marketing and eco-marketing. In green marketing theory, eco-image, as part of the strategic thinking process, drives the implementation of green business practices. In eco-marketing theory, eco-image is rather consequential to the eco-practices put in place. The profile of companies applying one or the other theory is explored. This qualitative research is based on semi-structured interviews. The interviews are conducted with owner-managers of ten SMEs using eco-responsible practices in their firm's value chain. The results support the preponderance of green marketing over eco-marketing in the responsible marketing decision process of companies providing international clients. Internal motivation, such as personal beliefs, values and goals of SMEs' owner-managers also act as an important trigger in the search of an eco-friendly image among companies operating in the local market.

Résumé

Se mettre au vert est une importante stratégie qui pourrait favoriser l'image d'une entreprise et qui contribuerait, à terme, à l'amélioration de sa performance. Le développement durable impose actuellement l'adoption d'un mode de gestion responsable pour l'entreprise. Un volet important de ces pratiques de gestion responsable est le marketing écoresponsable. Il constitue un réel défi pour les petites et moyennes entreprises (PME), particulièrement les PME dans les pays émergents qui doivent répondre aux exigences locales, mais aussi à celles des grandes entreprises dont ils sont les fournisseurs. Le peu d'études scientifiques sur le sujet limite la compréhension du phénomène et par conséquent la mise en place de solutions adaptées. Cette recherche vise à comprendre le processus décisionnel menant à une pratique de marketing écoresponsable dans un contexte de PME dans les pays émergents et à déterminer le rôle de la promotion d'une image « verte » dans les décisions en matière de marketing responsable en confrontant deux théories. La première est celle du marketing vert où l'image écoresponsable est un facteur antécédent de la réflexion stratégique ayant une influence sur les pratiques vertes de l'entreprise. La seconde est celle du marketing écologique où l'image écoresponsable n'est qu'une résultante des pratiques déjà en place. Le profil des entreprises adoptant l'une ou l'autre des deux approches est exploré. L'étude s'appuie sur une méthodologie de recherche qualitative basée sur des entretiens semi-dirigés. Ces entretiens sont menés auprès de dirigeants de dix PME ayant des pratiques écoresponsables dans leur chaîne de production. Les résultats semblent corroborer la prédominance du marketing vert plutôt que le marketing écologique dans la prise des décisions en matière de marketing responsable chez les PME fournisseurs de clients internationaux. Les convictions personnelles des chefs d'entreprise opérant sur le marché local s'avèrent constituer un élément déclencheur important dans la recherche de cette image.

Mots clés : Gestion durable; image écoresponsable; marketing vert; marketing écologique; PME.

Introduction et objectifs

Le développement durable impose actuellement une nouvelle façon de gestion responsable pour l'entreprise, qu'elle soit grande ou petite, publique ou privée, locale ou internationale. Un volet important de ces pratiques de gestion responsable : le marketing éco-responsable. Le concept ne date pas d'hier, mais sa matérialisation concrète dans les pratiques managériales actuelles est une nouvelle tendance en expansion. Sur le plan académique, le marketing est considéré avoir un potentiel pour contribuer au développement durable (Louppe, 2006), alors que pour d'autres, le marketing et le développement durable ne sont pas conciliables (Jones *et al.* 2008). Sur un plan plus pratique, le marketing éco-responsable a fait l'objet de plusieurs débats remettant en cause la crédibilité et la sincérité des intentions qui animent les entreprises qui s'y adonnent (Breka et Kpossa, 2013). Le « greenwashing » ou l'utilisation de la symbolique verte à des fins d'amélioration de l'image de l'entreprise ou de sa rentabilité a souvent été associé à des pratiques de marketing écoresponsable adoptées par les grandes multinationales (Ginsberg et Bloom, 2004; Dampérat et Dussart, 2007). Bien que l'idée initiatrice de la présente recherche ait été alimentée par ce débat, cette étude fait fi du débat lui-même pour se focaliser sur l'étude exploratoire de l'importance du rôle que joue l'image écoresponsable dans le processus décisionnel en termes de pratiques de gestion durable dans un contexte particulier, celui de la PME dans les pays émergents. .

Les spécificités des PME en font un objet d'étude complet et unique. Tel que l'ont expliqué Welsh and White (1981) dans un article au titre évocateur publié dans le Harvard Business Review, « *A small business is not a little big business* ». Vu le rôle critique que jouent les PME dans l'innovation industrielle (40% des innovations leur sont attribuées; Bharati et Chaudhury, 2006) et dans la compétitivité des grandes entreprises dont elles sont souvent les fournisseurs, les pratiques de gestion durable des PME sont d'une importance capitale dans la chaîne de transformation des biens et services (Hassini *et al.* 2012). Une meilleure compréhension des pratiques durables des PME permettra peut-être d'éviter que se reproduise l'impact significatif qu'ont subi les PME lors de la récente récession économique mondiale alors que les PME se trouvaient déjà dans un contexte de changement rapide et de grande instabilité due à l'ouverture des marchés internationaux (OCDE, 2012).

Cette recherche vise à comprendre le processus décisionnel qui mène à la pratique d'un marketing écoresponsable dans le cadre des PME dans les pays émergents. Plus concrètement, l'objet de cette étude est :

- d'explorer l'image écoresponsable comme (i) un antécédent planifié en réponse à une demande verte ou (ii) comme un résultat indirect à une pratique de marketing responsable implanté à l'initiative des dirigeants indépendamment de la demande du marché, et
- de discuter les ou les facteurs ayant une influence sur l'adoption de l'une ou l'autre des deux approches dans un contexte de PME dans les pays émergents.

Cadre conceptuel

Les travaux existants qui portent sur le marketing responsable, qu'ils soient francophones ou anglo-saxons, ont majoritairement tendance à confondre marketing vert, marketing écologique, marketing écoresponsable et marketing environnemental pour désigner toute approche marketing qui fait la promotion du respect de l'environnement. L'engouement aveugle pour ces concepts à la mode rend complexe la clarté de leurs définitions respectives et les frontières qui les séparent. Ainsi, Le Gall (2002) a tenté de distinguer au moins deux approches souvent confondues dans la littérature : le marketing écologique (ou environnemental) et le marketing vert.

Selon Henion (1981), le marketing écologique s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle le processus décisionnel des pratiques vertes en marketing serait indépendant de la demande des consommateurs et se baserait sur la volonté des entreprises à s'engager dans des activités respectueuses de l'environnement (exemples : les emballages recyclables, la logistique inversée, la certification ISO14000). À contrario, le marketing vert s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle l'entreprise ne ferait que s'adapter à la pression du marché quant au respect de l'environnement (Vernier, 2005). Dans ce même ordre d'idée, Vernier (2005) considère que la conduite responsable de l'entreprise résulte soit d'un engagement volontaire soit d'une obligation de la part des parties prenantes primaires (salariés, fournisseurs et clients) et/ou secondaires (associations et collectivités). Bien que ces deux approches s'opposent en apparence, il est pertinent ici de les intégrer dans un même cadre conceptuel pour mieux comprendre le rôle de l'image écoresponsable dans le processus décisionnel. Est-elle un antécédent planifié ou un résultat indirect des pratiques de marketing responsable adoptées par les PME dans un contexte de pays émergents (voir Figure 1)?

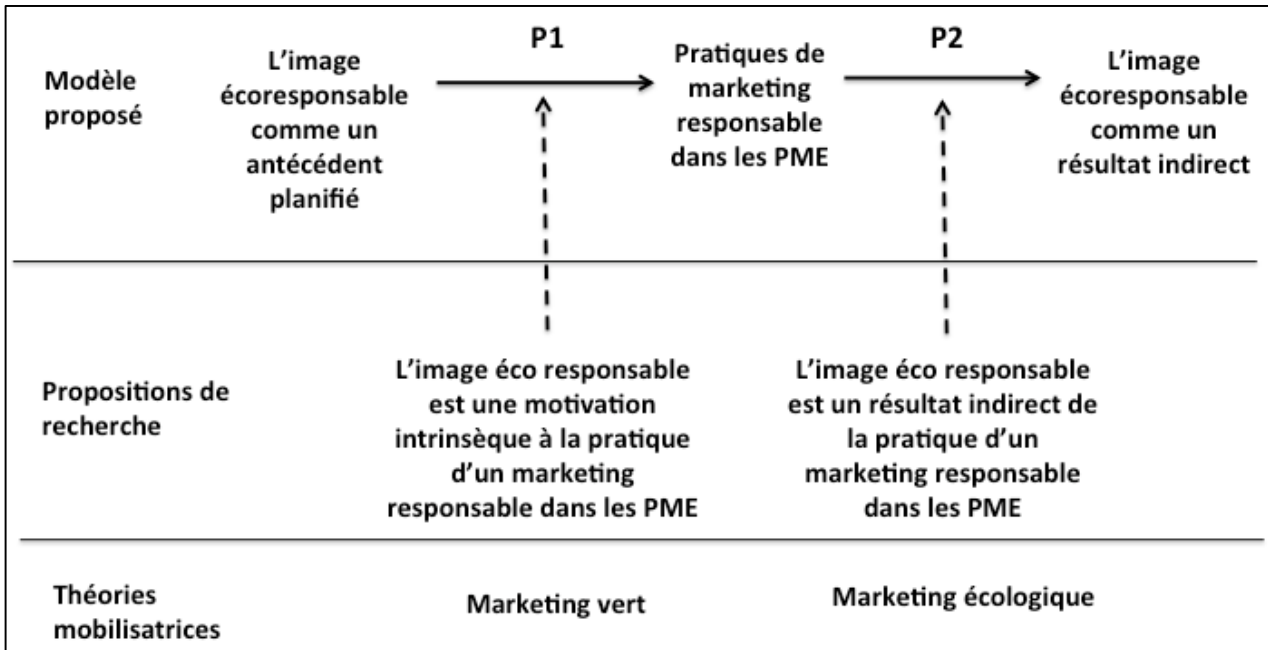
Les hypothèses de la théorie du marketing écologique et de celle du marketing vert ne traitent pas directement de l'image écoresponsable de l'entreprise en tant que telle, mais permettent toutefois de distinguer les motivations soutenant une pratique de marketing responsable. Nous distinguons particulièrement les motivations reflétant une conscience environnementale de celles constituant une réponse à une demande verte. Prenant appui sur les deux théories précédentes, deux propositions de recherche rivales guident notre recherche :

P1. *L'image écoresponsable fait partie intégrante de la réflexion stratégique menant à une pratique de marketing responsable et par là, elle en est un antécédent* (théorie du marketing vert).

P2. *L'image écoresponsable est une conséquence indirecte de l'adoption d'une pratique de marketing responsable* (théorie du marketing écologique).

Ci-après, le cadre conceptuel de la recherche.

Figure 1. Cadre conceptuel et propositions de recherche



Méthodologie

En vue d'étudier les propositions de recherche définies et analyser le rôle joué par l'image écoresponsable dans les décisions stratégiques en termes de gestion responsable, nous avons mené une recherche qualitative auprès de dix dirigeants de PME tunisiennes et marocaines. Les entreprises sélectionnées l'ont été dans les secteurs de l'industrie chimique, de l'industrie agrochimique et de l'industrie agroalimentaire. Ce choix permettait d'une part, d'étudier des secteurs où le développement durable est susceptible d'être une préoccupation, et d'autre part, de limiter les variations dues aux secteurs industriels.

L'approche par les études de cas multiples répond à la requête adressée par Linton et al. (2007) qui souligne l'importance d'utiliser diverses approches de collectes de données dans l'étude du développement durable. Afin de répondre à notre question centrale, nous avons opté pour une démarche déductive appuyée sur l'analyse de verbatim. Pour ce faire, un guide d'entrevue avec des questions ouvertes a été formulé dans le but d'orienter en partie les répondants et les amener à s'exprimer sur la démarche qu'ils ont adoptée quant à leurs pratiques de développement durable en général et de marketing écoresponsable en particulier. Le guide d'entrevue portait sur les motivations internes et externes de l'adoption de politiques de gestion durable, les pratiques de gestion durable et la performance de l'entreprise sous différents angles tel l'impact

économique, écologique, et l'image de l'entreprise. En général, les entrevues ont eu une durée de 60 à 90 minutes.

Tableau 1. Composition de l'échantillon d'étude

PME	Secteur d'activité	Année de création	Pays	Effectif
T1	Industries Chimiques	1982	Tunisie	31
T2	Industries Chimiques	1984	Tunisie	45
T3	Industries Agro-chimiques	2009	Tunisie	29
T4	Industries Agro-chimiques	1987	Tunisie	60
T5	Industries Agrochimiques	2000	Tunisie	15
T6	Industries Chimiques	1960	Tunisie	35
M1	Industries Agroalimentaires	1993	Maroc	250
M2	Industrie Agroalimentaires	1935	Maroc	160
M3	Industries Agroalimentaires	1974	Maroc	250
M4	Industries Agroalimentaires	1993	Maroc	60

Résultats et discussion

L'analyse de contenu des données générées à partir des entrevues avec les dix PME a permis d'abord de constater l'importance du rôle des convictions personnelles des chefs d'entreprise sur leurs décisions en matière de gestion durable. L'analyse a permis également de déceler la présence de l'approche d'un marketing vert surtout chez les PME exportatrices ayant des clients opérant dans des pays développés. En effet, sur les dix entreprises étudiées, cinq ont la pression du marché comme un facteur déterminant des décisions stratégiques en termes de gestion durable. Cependant, si les répondants ont manifesté de façon explicite leur motivation profonde à promouvoir une image écoresponsable, les raisons liées à cette motivation restent différentes. Pour les entreprises T2, M1, M3 et M4, l'image écoresponsable émane d'une contrainte réelle du marché dans la mesure où elle répond à une demande particulière de leurs clients certifiés ISO ou de leurs importateurs nord américains ou européens. Il en est autrement pour l'entreprise T3 pour qui l'image écoresponsable serait une stratégie permettant de cibler une nouvelle clientèle « verte » qui existe et qui est en attente de produits verts (tableau 2).

Tableau 2. Marketing vert dans les PME (T2, T3, M1, M3 et M4)

	Image écoresponsable comme un antécédent
T2	<i>«... nos clients qui sont des industriels certifiés ISO 14000 et qui par conséquent sont très exigeants par rapport aux produits que nous leur fournissons, et c'est pour cette raison que nous sommes obligés de faire de notre mieux pour respecter l'environnement. Il ne faut surtout pas les perdre!...»</i>
T3	<i>«... nous avons entrepris beaucoup d'actions promotionnelles dans les plus grandes chaînes de distribution afin de faire connaître notre nouveau produit et d'attirer les éventuels consommateurs verts et non verts... Notre but aussi était de sensibiliser les clients... Nous voulons être les premiers à introduire dans notre secteur bien sûr des politiques durables...»</i>
M1	<i>« ...les règles sont tellement strictes de l'autre côté de la méditerranée qu'il est impossible de ne pas le faire (gestion durable). Nous avons des audits, il y a des contrôles sur les produits à chaque exportation... »</i>
M3	<i>« ... pour faire entrer le produit aux États-Unis, il vous faut impérativement des conditions qui sont prescrites par l'administration américaine et par les clients qui envoient des auditeurs internationaux d'origine américaine ou européenne et qui surveillent à chaque années les conditions de travail... »</i>
M4	<i>«...c'est une obligation et aussi une culture. Quand on fait de l'exportation on y est obligé car, par la force des choses, si vous ne répondez pas à ces exigences vous êtes éliminés... »</i>

Les PME ayant révélé l'adoption d'une approche de marketing écologique opèrent surtout sur le marché local. L'adoption de pratiques de gestion durable émane principalement de la volonté personnelle de la direction. Cependant, les dirigeants apprécient le retour indirect de leurs pratiques durables sur leur réputation (Tableau 3). Pour les entreprises T1, T4, T5, T6 et M2, l'analyse des entretiens indique clairement l'importance de l'incidence d'une pratique de gestion durable sur leur image écoresponsable.

Tableau 3. Marketing écologique dans les PME (T1, T4, T5, T6 et M2)

	Motivation	Image écoresponsable comme résultat indirect
T1	<i>« C'est notre conviction personnelle et notre vision des choses qui nous motive tous »</i>	<i>« ... ce qui a permis entre autre de changer notre image en nous donnant une image d'une entreprise plus responsable et respectueuse de l'environnement »</i>
T4	<i>« C'est une affaire de famille ... notre motivation principale est l'ensemble de nos convictions personnelles »</i>	<i>« les consommateurs ont en fait le constat ainsi que nos distributeurs... nos pratiques vertes et notre virage bio nous a permis d'avoir une bonne image »</i>
T5	<i>« Moi je fais partie de ceux qui y croient et c'est ce qui me motive en premier lieu »</i>	<i>« C'est aussi un phénomène de mode ... et donc suivre cette nouvelle vague fera que tout le monde sortira gagnant »</i>
T6	<i>« C'est sur que c'est une question de conscience et d'initiative personnelle de notre part, nous en tant qu'équipe dirigeante, car c'est une affaire de famille »</i>	<i>« ...surtout aux yeux de nos distributeurs, donc de nos clients, Ils sont plus rassurés à l'idée de vendre des produits aux normes et respectueux de l'environnement »</i>
M2	<i>« C'est la volonté de la direction... »</i>	<i>« ... C'est juste que le client va vous (nous) classer dans une certaine catégorie au niveau environnemental... »</i>

Il est également intéressant de constater la présence d'une différence manifeste entre les entreprises marocaines et les entreprises tunisiennes à l'intérieur de l'ensemble des dix cas analysés. En effet, de par leur tendance à collaborer avec des clients internationaux, trois entreprises marocaines sur les quatre analysées ont mis en avant le niveau élevé d'exigence de leurs clients comme principale motivation à la mise en place d'une gestion durable. En revanche, seulement deux sur les six entreprises tunisiennes ont adopté une approche de marketing vert. La majorité des PME tunisiennes analysées a plutôt opté pour une approche de marketing écologique soutenue par une préoccupation personnelle de l'équipe dirigeante quant aux impacts de leur activité industrielle sur l'environnement. Ce constat est tout à fait en adéquation avec les travaux de Gherib, Spence et Biwolé (2009) ayant mis en évidence les notions de « devoir-faire »

chez les PME marocaines et de « vouloir-faire » chez les PME tunisiennes en matière de développement durable.

Cette recherche exploratoire est le premier volet d'un projet de recherche d'une plus grande envergure visant à étudier le rôle de la promotion d'une image écoresponsable dans les processus décisionnels durables dans les PME dans les pays émergents. Dans une seconde étape, il sera question de mener une recherche confirmatoire à travers une enquête plus large. Aussi, une étude comparative approfondie sera élargie à d'autres pays, notamment le Brésil et le Canada. À ce stade de l'étude, il nous est important de déceler les facteurs déterminants dans le choix de l'une ou l'autre des deux approches de marketing responsable ainsi relevées.

Conclusion

Cette recherche exploratoire auprès d'un échantillon de PME tunisiennes et marocaines nous a permis d'explorer le rôle de la promotion d'une image écoresponsable dans les décisions en matière de marketing responsable des PME dans les pays émergents. Sur le plan conceptuel, cette première étape de l'étude a permis d'intégrer deux théories mobilisatrices opposées, le marketing vert et le marketing écologique, dans un même cadre conceptuel. Les données ont montré la présence des deux approches. Cependant, les réalités différentes des PME marocaines et des PME tunisiennes quant au niveau d'exigence de leurs clients respectifs expliquent la prédominance de l'approche du marketing vert par rapport à celle du marketing écologique. Les résultats dégagés à cette étape constituent les bases d'une recherche confirmatoire à mener en vue de saisir la dynamique des prises de décisions vertes dans les PME et d'étudier l'influence du type de la clientèle, interentreprises *versus* individuelle, sur cette dynamique.

Références

Bharati, P. et Chaudhury, A. (2006). Studying the Current Status, Communications of the ACM (49:10), 88-93.

Breka, J. et Kpossa, M. (2013). Greenwashing et image RSE perçue, *International Marketing Trends Congress*, Paris, France. Dampérat, M. et Dussart, (2007). Un marketing bien trop vert, *Décisions Marketing*, juillet-septembre, 101-106.

Ginsberg, J.M. et Bloom, P.N. (2004). Choosing the right Green Marketing Strategy, MIT Sloan Management Review, Fall, 79-84.

Hassini, E., Surti, C., Searcy, C. (2012). A literature review and a case study of sustainable chains with a focus on metrics, *International Journal of Production Economics*, (140), 69-82.

Henion, K. (1981). Energy usage and the consumer society : Review of the 1979 AMA Conference on the Ecological Marketing, *Journal of Consumer Research*, (8:3), 339-342. Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D. et Hillier, D. (2007). Marketing and sustainability, *Marketing Intelligence and Planning*, (26:2), 123-130.

Le Gall, M. (2002). De la préoccupation pour l'environnement à la consommation durable, 2^{ème} Congrès sur les Tendances du Marketing en Europe, Venise, Italie.

Linton, J.D., Klassen, R. et Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains : An introduction, *Journal of Operations Management*, (25), 1075-1082.

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

OCDE (2012), OCDE Internet Economy Outlook 2012, Paris: OCDE Publishing.

Vernier, M. (2005). Développement durable, RSE, éthique : le marketing sous pression. Le cas de la grande distribution. *AIMS Journée Développement Durable*, Aix-En-Provence, France.

Welsh, J.A. et White, J.F. (1981). A Small Business is Not a Little Big Business, *Harvard Business Review* (59:4), 18-32.

Ben Boubaker Gherib, J., Spence, M, et Biwolé V., (2009). Développement durable et PME dans les pays émergents : Entre proactivité, opportunisme et compromis. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, (22 :3), 355-376.