

Strategic and operational practices related to quality, environmental and social responsibility marketing labels

Hiam Serhan*

AgroParisTech, SESG, Université Paris-Saclay, Paris, France

David Nahon

AgroParisTech, SESG, Université Paris-Saclay, Paris, France

Gwenola Yannou-Le Bris

AgroParisTech, SESG, Université Paris-Saclay, Paris, France

Laboratoire Genie Industriel, CentraleSupélec, Université Paris-Saclay, Paris, France

gwenola.yannou-lebris@agroparistech.fr

david.nahon@agroparistech.fr

hiam.serhan-murray@agroparistech.fr

Abstract

Sustainability marketing labels are often considered among the worst deceptions in the entire field of environmental marketing. These deceptions include superficial adherence of practices to the new rules, simple ‘organizational degrees’ or formalized forms of greenwashing. We contend that sustainable practices required by standards including ISO 9001 for quality management, ISO 14001 for environmental management, and ISO 26000 for corporate social responsibility can create frameworks for deep and broad organizational transformation and product innovations through the implementation of eco-design practices they require. Using Engeström’s model of activity systems and expansive learning, we show how a French wine château used these standards as strategic marketing tools to support and improve its marketing capabilities in terms of quality, price, position, economic performance, product and communication of sustainable values. Our case study shows that the eco-design practices implemented to satisfy the standards’ requirements allowed the château to receive the first European label for corporate social responsibility and the sustainability label of “responsible vineyard”. These sustainability practices helped the château build and maintain the competitive position of its wine in French supermarkets and export markets.

Key words: Sustainable marketing - Sustainability marketing - Sustainable development - Management system standards - Eco-designed innovations.

Key session: Sustainable Development

Key industrial sector: Food industry

* Corresponding author

Pratiques stratégiques et opérationnelles liées aux certifications et labels marketing durable

Résumé

Les certifications et labels marketing liés au développement durable sont souvent considérés comme les pires déceptions du marketing environnemental. Les raisons de ces déceptions sont attribuées à une adhésion superficielle des pratiques des entreprises aux nouvelles règles de qualité environnementale, à la recherche d'acquisition de simples « diplômes organisationnels » ou à l'implémentation des structures formalisées de *greenwashing*. Nous montrerons par cette recherche que les pratiques écoresponsables exigées par les normes telles que les normes ISO 9001 du système de management de la qualité, ISO 14001 pour le management environnemental, et ISO 26000 pour la responsabilité sociale des entreprises, peuvent être utilisées comme des innovations managériales qui transforment la structure, les capacités et les relations d'une entreprise par la mise en œuvre des pratiques d'éco-conception et d'éco-innovation. En utilisant le modèle de systèmes d'activités et d'apprentissage expansif d'Engeström, nous montrerons comment un château viticole français a utilisé ces normes comme des cadres d'amélioration continue de ses capacités internes pour satisfaire les besoins de ses clients principaux et maintenir des relations durables avec les partenaires de son écosystème. Notre étude de cas montre que les pratiques d'éco-conception et d'éco-innovation mises en œuvre pour contextualiser les exigences de ces normes, ont permis au château de recevoir le premier label européen de responsabilité sociétale et le label de développement durable « Vignoble responsable » et de maintenir son positionnement concurrentiel dans la grande distribution en France et sur le marché international.

Mots clés : Développement durable - Marketing durable - Marketing de la durabilité - Normes de systèmes de management - Éco-conception et éco-innovation.

INTRODUCTION

Le développement durable confronte les entreprises agroalimentaires et leurs métiers (approvisionnement en matières premières agricoles, service qualité, transformation, marketing, etc.) à un ensemble d'enjeux écologiques : économiques (création de valeur différenciante, accès à de nouveaux segments et marchés) (Charter, 2017) et sociaux (répartition équitable de la valeur créée entre acteurs de la chaîne) (Serhan et Nahon, 2016); environnementaux (pollution de l'air, déchets de l'activité (co-produits, sous-produits), pollution du sol, de l'eau (Ademe, 2018a), et enjeux sociétaux (accessibilité prix, qualité sanitaire et nutritionnelle, conditions du travail, système de santé et écosystème global) (FAO, 2017 ; OCDE, 2015).

Dans les entreprises, les principes de développement durable se déclinent sous forme de lignes directrices de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (Aggeri et al., 2005) pour le développement économique, le respect de l'environnement et des ressources

naturelles. Il transparait également au travers de la prise en compte élargie des parties prenantes (consommateurs, fournisseurs, employés et autres parties prenantes) contribuant au fonctionnement des processus de production, de mise sur le marché et de diffusion d'un produit. La prise en considération de ces aspects dans les systèmes d'activités des organisations (prise de décision, outils, méthodes, relations) représente un levier de différenciation pour les entreprises agroalimentaires alors que 33% des consommateurs déclarent prendre en compte la durabilité des produits dans leurs achats notamment dans les pays en voie de développement (Europanel, 2016).

Pour le secteur vitivinicole les enjeux écologiques sont particulièrement importants. Analysées sous le prisme du développement durable, les pratiques des entreprises de ce secteur montrent que le système de production « *des ceps au verre* » contribue à la pollution environnementale et impacte négativement les ressources naturelles et humaines qui concourent à leur développement. Ces activités génèrent notamment d'importantes dépenses énergétiques (lors du travail de la vigne, de la fabrication du vin et de la production des bouteilles), pollution (émissions des tracteurs, déchets organiques (lies et marc), produits phytosanitaires, packaging, etc.) (Ademe, 2018b).

Sous la pression des différentes parties prenantes (grande distribution, consommateurs nationaux et internationaux) de plus en plus sensibles à la problématique environnementale, les entreprises viti-vinicoles, châteaux et caves coopératives s'efforcent de se conformer aux impératifs du développement durable en prenant appui sur des évolutions ou changements de technologies, de produits ou de structures de filières. Dans ce processus de conformation, une reconfiguration des stratégies, des modèles d'affaires (*business models*) (Teece, 2010 ; Amit et Zott, 2012), des pratiques et comportements des acteurs économiques de toute la chaîne de valeur est une difficile nécessité. En effet, l'obtention pour un produit alimentaire d'une valeur durable prend appui sur des pratiques d'éco-conception et d'éco-innovation intégrées aux systèmes d'activités d'un ensemble d'acteurs pluridisciplinaires (Yannou-LeBris et Serhan, 2018). L'éco-conception consiste - dès les premières phases de conception d'un produit/service - à prendre en compte les impacts sur la durabilité de chaque opération de chaque étape du cycle de vie de produit : sur l'environnement (énergie, climat, eau, ressources, biodiversité, etc.), sur des facteurs sociaux (emploi, santé publique, conditions de travail, éducation, etc.) et sur des facteurs économiques (retours sur investissements établissant la pérennité de l'entreprise et de l'emploi de ses salariés mais également une juste rétribution des fournisseurs, etc.).

Dans ce contexte, le marketing - « *structure intégrée des décisions d'une organisation qui spécifie ses choix cruciaux concernant les produits, les marchés, les activités marketing et les ressources marketing utilisées dans la création, la communication et/ou la livraison des produits qui offrent une valeur ajoutée aux clients en échange avec l'organisation, permettant ainsi à l'organisation d'atteindre des objectifs spécifiques* » (Varadarajan, 2010) – intervient comme un acteur majeur de l'interfaçage de l'entreprise avec son marché et ses parties prenantes. Il contribue notamment à l'élaboration de la pertinence de la valeur des gammes de produits proposées au marché. Cette mission sous-tend qu'il facilite l'identification et l'appropriation d'une opportunité (besoin, attente, tendance) liée au développement durable puis de structurer la communication de l'entreprise sur les actions entreprises (Grant, 2007).

Afin de communiquer sur ces actions et sur les opportunités d'innovation qui en découlent, certaines entreprises adoptent des outils de management stratégiques tels que les normes de systèmes de management (Bazinet et Nissan, 2015). En effet, ces outils permettent de cadrer la transition des systèmes de management par des cycles d'apprentissage ou d'amélioration continue (planifier, évaluer, améliorer) et cela non seulement pour répondre aux attentes explicites des cahiers des charges clients mais aussi pour adopter des comportements proactifs vis-à-vis d'attentes sociétales parfois moins clairement établies. Les certifications de qualité organisationnelle et d'amélioration continue des exigences clients, les certifications environnementales, et les labels d'exemplarité de la responsabilité sociétale représentent des outils de marketing durable que les entreprises apposent à leurs produits comme le résultat d'une mise en place respective des exigences de la norme ISO 9001 du management de la qualité, de la norme ISO 14001 du management environnemental, et de la norme ISO 26000 de responsabilité sociétale des entreprises.

L'appréciation de l'implantation de ces pratiques est diversement appréciée par les auteurs. Ainsi pour Karpagam (2012, p.201) ces certifications seraient la plus grande arnaque du siècle. La superficialité de leur déploiement est également pointée par des auteurs (Strang et Macy, 2001), pour qui, cette superficialité s'explique par le fait que leur déploiement soit objectivé par la seule ambition d'obtention d'un certificat, c'est-à-dire sans réelle volonté de changement (*degree purchasing syndrom*) (Boiral, 2012) ou comme réponse à une forme 'formalisée' de *Greenwashing* (Lyon et Montgomery, 2015).

Au travers d'une étude de cas sur un château viticole français, nous montrerons dans notre article que ces certifications peuvent dépasser ces seuls objectifs. Nous montrerons que ces normes offrent aux organisations un support de transformation qui cadre et accompagne la transition durable en permettant la mutation du système de management classique d'une entreprise en un système d'écologie industrielle (Graedel et Allenby, 2009). En effet, les principes d'amélioration continue de la satisfaction des exigences des parties prenantes et de la société des normes de systèmes de management représentent, à nos yeux, des cadres d'apprentissage et d'évolution des pratiques stratégiques et opérationnelles des entreprises. Cette évolution est ancrée dans les pratiques marketing permettant à une entreprise « d'aller sur un marché » avec un produit et des « labels durables », et de « revenir du marché » avec de nouvelles opportunités (tendances, besoins, connaissances, réglementation, ...) sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer pour créer de nouvelles valeurs pertinentes, c'est-à-dire en phase avec l'évolution des attentes de la société. Nous montrerons que dans un cadre de développement durable et de RSE, le marketing peut s'appuyer sur ces outils normatifs pour assurer ses fonctions de marketing durable - par l'établissement de relations solides avec les parties prenantes (*sustainable marketing*) - et de marketing de la durabilité (*sustainability marketing*) (Charter et al., 2006). Dans une telle perspective, il utilise les labels comme des vecteurs de communication sur les pratiques écoresponsables mises en œuvre par les entreprises.

Nous présentons nos arguments en quatre sections. Dans la première nous exposons l'évolution des stratégies marketing à l'aune des objectifs de l'implantation du développement durable dans l'organisation. Nous montrons ainsi les démarches que les entreprises adoptent pour décliner une stratégie marketing durable dans leurs activités (I). La deuxième section nous permet de poser le cadre du modèle théorique du système d'activité et

d'apprentissage expansif (Engeström, 2001) que nous mobilisons pour collecter les données de notre étude de cas et en interpréter les résultats (II). La troisième section est une illustration opérationnelle des pratiques mobilisées par le manager qualité du Château (outils de gestion, règles de travail, méthodes de socialisation des acteurs, collaborations entre parties prenantes, logiciels, etc.) pour accompagner la transition de son système d'activités (III). Dans la quatrième et dernière section nous présentons et discutons les pratiques qui ont permis au Château d'acquérir les certifications liées aux normes de systèmes de management et de les utiliser comme des outils de marketing durable (IV). Cette section sera suivie d'une conclusion.

I. Marketing du développement durable : évolution, outils, enjeux

1.1 Développement durable et évolution des stratégies marketing : le marketing durable

La déclinaison d'une stratégie de développement durable dans les pratiques est une démarche propre au contexte de chaque entreprise. Alors que certaines organisations limitent leur prise en compte du développement durable aux actions imposées par la réglementation, d'autres valorisent cette orientation en tant que levier de différenciation (Bellini, 2003). Dans le secteur agroalimentaire, le marketing est, à ce titre, un acteur central de la décision d'action en ce sens. Sa lecture des attentes externes est essentielle à la définition des objectifs de durabilité à poursuivre par l'entreprise. Chargé de la communication avec et envers les consommateurs, le rôle du marketing consiste à sensibiliser ces derniers aux enjeux de leurs actes d'achat ou de les rendre partie prenante de la chaîne de valeur de développement durable (Charter, 2017).

L'évolution du marketing a accompagné l'évolution des besoins de la société. Elle se matérialise successivement dans cinq dimensions (Kumar, 2012) :

1. La production : l'objectif du marketing consistait à satisfaire des demandes non-couvertes, et à produire plus avec des moindres coûts.
2. Le produit : il s'agit ici de proposer de produits innovants de meilleure qualité.
3. La vente : le marketing focalisait sur la promotion, le prix, la qualité et le positionnement du produit.
4. Les outils marketing : il s'agit de créer des outils pour améliorer la communication avec les clients cibles et délivrer des produits pertinents ou de valeur supérieure.
5. Le marketing sociétal : ce type de marketing vise la prise en compte des critères sociaux et éthiques dans les activités marketing (Kotler et Armstrong, 2008).

Le marketing de la durabilité représente la dernière dimension qui s'ajoute à cette évolution. Cette dénomination recouvre notamment les pratiques qui permettent à une entreprise de maîtriser durablement son positionnement sur un marché en établissant des relations de confiance avec les consommateurs (*sustainable marketing*) (Belz et Peattie, 2012). Mais elle désigne également l'implantation au sein de l'entreprise de nouvelles pratiques qui satisfont à la fois les besoins économiques de l'entreprise, les intérêts de

l'environnement, et les attentes des générations présentes et futures vis-à-vis de l'environnement (Vagasi, 2004). Le marketing de la durabilité consiste aussi à communiquer à l'aval les pratiques opérationnelles d'une stratégie de développement durable (*sustainability marketing*), liées à l'effort qu'une entreprise fournit dans les processus de production d'un produit agroalimentaire pour satisfaire les besoins explicites et implicites de ses clients. La communication associée à de telles pratiques vise à faire connaître la valeur éco-conçue des produits auprès des populations cibles et à transformer « durablement » leur comportement en orientant leurs choix vers des produits écoresponsables (Ranganathan et al., 2016).

1.2 Déclinaison des stratégies marketing durable dans les systèmes d'activités : objectifs et pratiques

Si les pratiques d'éco-conception que les entreprises implémentent dans leurs activités sont propres aux facteurs de contingence qui les caractérisent (type d'industrie, taille d'entreprise, culture, technologie, capacité d'apprentissage, ...), les objectifs stratégiques du marketing durable doivent être déployés par des efforts de communication et de coordination entre activités en interne (systèmes, processus, résultats, co-produits de ces processus) et en externe (fournisseurs, distributeurs, consommateurs, associations, ONG, ...). Winston et Mintu-Wimsatt, (2005) distinguent quatre pratiques permettant aux entreprises de rendre opérationnelle une stratégie marketing durable (Tableau 1) : (1) Promouvoir la réutilisation ou re-consommation d'un produit et de ses déchets (*Reconsumption*); (2) Réorienter les comportements des consommateurs vers des choix responsables (*Redirection*), (3) Réévaluer le marketing mix sous le prisme des principes écologiques (*Reorientation of marketing mix*); et (4) Agir pour une reconfiguration de la structure, systèmes de management et processus stratégiques en place (*Reorganization*).

Tableau 1. Stratégies de marketing durable : approches et missions

Stratégies Marketing durable	Pratiques durables	Missions du marketing durable
1. Réutilisation ou re-consommation d'un produit et de ses déchets	Développer des produits réutilisables en partie ou dans leur totalité : les déchets d'un système/produit/processus sont réutilisables comme une ressource pour un autre système de production.	Sensibiliser les consommateurs aux notions de cycle de vie d'un produit et de son impact sur la société (impacts du verre, du plastique, des matières premières organiques, des machines et procédés moins polluants, etc.).
2. Réorientation des choix des consommateurs	Promouvoir des publicités, promotions, prix, labels, informations, conseils, ... qui facilitent la transformation des besoins latents en achats durables.	Changer le comportement des consommateurs en orientant leur choix vers des produits écologiquement durables.

3.Réévaluation du marketing Mix	Améliorer la valeur, place, prix, etc. d'un produit par des pratiques d'éco-conception (achats de matière première responsables, reformulation de la recette, étiquetage à l'encre écologique, distribution en magasins bio, marché locaux, ...).	Transformer le marketing mix classique de 4P (produit, prix, promotion, position) en marketing mix durable à 4C fondé sur une réduction des Coûts, une amélioration de la valeur pour le Client, proposer et Communiquer sur la solution « pertinence à l'usage » ou valeur Commode proposée (Kumar et al., 2012).
4.Reconfiguration de la structure de l'entreprise et de son marché	Adopter de nouveaux outils de management stratégiques (normes de système de management qualité, management environnemental ou management de la responsabilité sociétale de l'entreprise par exemple) qui reconfigurent les modèles de management des entreprises.	Décliner de nouveaux objectifs à atteindre, de nouveaux partenariats à nouer pour communiquer sur les engagements concrets de l'entreprise dans une démarche de développement durable.

(Source : Adapté des travaux de Winston et Mintu-Wimsatt, 2005).

Dans cette recherche nous nous intéresserons particulièrement à la quatrième approche « La reconfiguration de la structure de l'entreprise et de son marché ». Cette démarche peut être facilitée par l'implantation d'outils de management normatifs à usage volontaire (Karpagam, 2012). Dans la pratique, cette approche sous-tend cependant l'intégration dans les activités de l'entreprise des trois autres démarches.

La norme ISO 9001 du système de management de la qualité et de la satisfaction continue des exigences clients, la norme ISO 14001 pour l'amélioration continue des performances environnementales des activités, et la norme ISO 26000 de la responsabilité sociale de l'entreprise sont des normes à usage volontaire et génériques, c'est-à-dire elles s'appliquent à toute organisation quels que soient sa taille et son secteur d'activité. Elles sont conçues pour formaliser la structure, les pratiques et les relations qu'une organisation entretient avec son écosystème (Tableau 2). Elles offrent un cadre de bonnes pratiques scientifiques et techniques encodées sous formes d'exigences ou règles à intégrer dans ses pratiques pour rendre l'entreprise apprenante (Lambert et Loos-Baroin, 2004). En d'autres termes, elles peuvent soutenir l'amélioration des connaissances et des compétences d'une organisation en lui facilitant l'adoption de capacités dynamiques de détection et de réduction des risques qui pèsent sur son activité. L'implantation de ces mêmes normes peut permettre aux entreprises de saisir les opportunités qui améliorent son core-compétence (cœur métier) par de la création de nouvelles sources de valeurs durables (Serhan, 2018 ; Teece, 2018). Ces normes apportent aux organisations qui les adoptent de nouveaux cadres de travail pour décliner des nouveaux objectifs, définir de nouveaux modes de travail et établir de nouvelles structures de communication entre l'entreprise et la société dans laquelle elle évolue.

Tableau 2. Principes des normes de systèmes de management implantés dans les pratiques du château

Normes	Orientation	Principes clés
ISO 9001	Amélioration continue des exigences des clients clés et autres parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Analyse du contexte interne/externe Management systémique des processus clés Relations bénéfiques avec les clients Approche factuelle de prise de décision Gestion des risques, des connaissances et des compétences
ISO 14001	Amélioration continue de l'impact environnemental des processus critiques	<ul style="list-style-type: none"> Analyse environnementale préliminaire Identification des priorités d'action Déclinaison des objectifs et indicateurs de prévention Évaluation des résultats et corrections des écarts
ISO 26000	Gestion des risques par amélioration des rapports de l'organisation avec son territoire, ses employés et sa communauté.	<ul style="list-style-type: none"> Détermination des parties qui prennent les décisions stratégiques (gouvernance) Détermination des pratiques de communication, de production et de commercialisation Exercice de l'activité dans les principes de respect des droits de l'Homme (conditions de travail, impact sur la santé, loyauté et transparence envers les clients, consommateurs, etc.)

Les certifications liées à ces normes constituent des passeports commerciaux pour garder une relation durable avec un client principal (Lambert et Loos-Baroin, 2004). Elles constituent également des outils marketing qui dynamisent le cycle d'amélioration continue des processus critiques et des partenariats clés des entreprises. En effet, si ces normes sont adoptées – non seulement pour obtenir et afficher une certification de conformation à certaines règles, mais comme de réelles innovations managériales (Birkinshaw et al., 2008), c'est-à-dire avec de nouveaux programmes, techniques, idées, méthodes, qui contribuent à l'atteinte et l'élargissement des objectifs organisationnels, elles s'avèrent être des outils de gestion de connaissances (données, informations, savoirs) pour alimenter le service marketing, facilitant ainsi l'identification de nouvelles opportunités d'innovation ou de reconfiguration de la valeur de l'offre dans des solutions innovantes et pertinentes (Serhan, 2018).

Si nous nous intéressons dans cette recherche aux transformations organisationnelles induites par ces outils normatifs, c'est parce que l'intérêt de leur usage pour le marketing stratégique est double :

- Premièrement, ils facilitent la création de relations solides et durables avec les parties prenantes directes et indirectes (*sustainable marketing*) ou marketing durable. Par exemple, les exigences « orientation client et autres parties prenantes » des normes ISO 9001 et ISO 14001 signifient être à l'écoute du client pour élaborer avec lui des « solutions clients » et non pas seulement identifier son « profil marketing » pour lui vendre un produit standard (Laurens, 2003). Rester à l'écoute de ses besoins explicites et implicites, permet d'aller au-

delà de la satisfaction des exigences prédéfinies dans les cahiers des charges ou les fiches de réclamations.

- Deuxièmement, utilisées comme des labels « marketing durable », les certifications obtenues facilitent la reconnaissance de l'effort conduit par l'entreprise en matière de développement durable (*Sustainability marketing*) : c'est le marketing du développement durable (Belz et Peattie, 2012), qui est censé aussi satisfaire les exigences des clients à la recherche des produits éco-responsables, et/ou sensibiliser et orienter le choix des non-clients vers ces mêmes produits (Ranganathan et al., 2016).

À travers l'étude de cas exposée ci-après (III), nous montrons par une démarche dite de pratiques (Jarzabkowski et Spee, 2009) comment l'aiguillage d'une stratégie de développement durable par des outils de marketing durable, élargit les objectifs, la frontière et la mission de l'entreprise dans son secteur. Cet élargissement s'est fait par importation et greffe dans les pratiques de nouvelles connaissances, outils, partenariats, nouvelles attentes de la communauté, etc., qui ont fait évoluer la valeur du vin et ont maintenu sa place concurrentielle auprès de la grande distribution en France et à l'export.

II. METHODOLOGIE

2.1 *Modèle théorique du système d'activités et d'apprentissage expansif : grille de lecture de l'étude empirique*

Pour identifier les pratiques et les performances technique, commerciale et socio-économique et environnementale liées à la mise en place des outils de management, nous utilisons le modèle théorique du système d'activités (SA) et d'apprentissage expansif d'Yrjö Engeström (2001) comme une grille de lecture du système d'activité du manager qualité du château. Notre objectif est de comprendre à travers les six éléments de ce modèle, comment le manager qualité (responsable de mis en place et maintien des systèmes de management) intervient et s'appuie sur les exigences des normes (*artefacts*), les instrumentalise avec de nouvelles procédures de travail (*règles*) pour coordonner les activités entre différentes parties prenantes (collègues internes et partenaires externes) (*Communauté*) selon une division de travail particulière, afin d'atteindre un objectif donné (Object) (Figure 1).

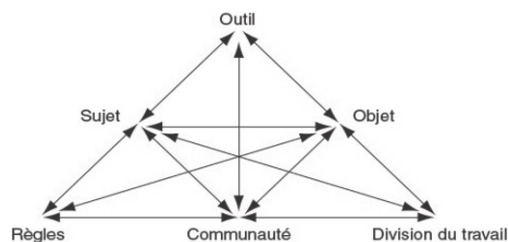


Figure 1. Le modèle du système d'activité et d'apprentissage expansif (Engeström, 2001)

1- *L'outil ou artefact* médiateur (normes, texte réglementaire, nouvelle tendance, etc.) représente les moyens utilisés pour apprendre et agir sur un contexte donné pour atteindre certains objectifs.

2- *Le sujet* peut représenter tout acteur (système, processus, manager) impliqué dans la réalisation de l'activité. Il s'agit d'étudier son profil (style de management, compétences, mission dans le château et son rôle au quotidien).

3- *Les règles* sont des prescriptions formelles (de la direction) ou informelles (contrainte de

l'environnement) permettant au sujet d'exercer son activité avec sa communauté.

4- *La communauté* est l'ensemble d'individus qui travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs. Ils sont les collaborateurs internes (direction, employés, pilotes de processus) et les parties prenantes externes (fournisseurs, consommateurs, distributeurs, etc.).

5- *La division du travail* est la façon dont les parties prenantes s'organisent pour atteindre les objectifs de l'entreprise : comment ils planifient, appliquent une règle, évaluent un marché, interprètent des signes, tendances et résultats, communiquent des faits, etc.

6- *L'objet* correspond à l'objectif à atteindre et au résultat obtenu suite à l'interaction de tous ces éléments. Il peut s'agir d'un nouveau produit, processus, d'une nouvelle méthode de communication, d'une position concurrentielle, d'un nouveau marché, etc.

2.2 Étude qualitative : application du système d'activité aux pratiques du manager qualité du château

Nous avons procédé à la collecte des données à partir d'une étude qualitative menée sous forme de 3 entretiens auprès du manager qualité du château, guidés par un questionnaire semi-directif articulant les thèmes du modèle du système d'activité. Le choix du cas a été basé sur les critères de représentativité de nos objectifs de recherche (Yin, 2003 ; Siggelkow, 2007).

La durée totale des entretiens a été de 6 heures. Une visite du château pour identifier les pratiques opérationnelles, a été effectuée. L'étude s'est étendue sur trois ans. L'objectif était de suivre l'évolution des systèmes de management par l'apprentissage progressif et expansif des bonnes pratiques véhiculées par les normes d'une part, et selon l'évolution des besoins des clients et les contraintes de l'environnement d'autre part. Nous visions à comprendre quelles sont les pratiques d'éco-conception qui ont été implémentées pour instrumenter la mise en œuvre de ces outils marketing ?

Pour les entretiens nous avons procédé en deux temps :

En premier temps nous avons écouté le récit du manager sur l'identité du château, sa mission dans son secteur et le rôle du manager dans cette mission puisque le château possède une longue histoire et une identité culturelle par l'appellation d'origine contrôlée (AOC) qu'il défend. Notre objectif était de comprendre comment le manager donne sens à son activité, que fait-il ensuite pour concrétiser ce sens dans les pratiques, et comment communique-t-il, aux clients cibles, la vision et la mission de son organisation dans la société. Selon Gioia et al. (2010), certains leaders et managers utilisent leurs discours pour donner une vision sur leur façon de travailler et une mission à leur organisation qui l'identifie dans son secteur. Dans ce discours, ils articulent des expressions qui légitiment les objectifs de leurs actions (Clegg et al., 2007) et par lesquels l'identité organisationnelle devient l'acteur social qui agit dans la société pour des causes sociales (Gioia et Chittipeddi, 1991).

Sans un deuxième temps, à travers le questionnaire semi-directif et conformément aux thèmes du modèle théorique utilisé, nous avons obtenu une description de l'activité du manager qualité responsable de la mise en œuvre des normes de systèmes de management dans le château. L'analyse thématique des informations collectées nous a permis d'établir l'historicité du système mais aussi le rôle du manager dans les processus de prises de décisions et les objectifs de ses actions (ancienneté du service) ; ses capacités (connaissances et compétences) mobilisées pour cette mission ; les règles qu'il applique et les outils qu'il utilise pour atteindre les objectifs prédéterminés ; les institutions et membres de sa communauté ; ses collaborateurs internes et parties prenantes externes qui influencent ses

résultats et/ou sont impactés par son activité (grande surfaces, consommateurs, fournisseurs de verre et de bouchon, marchés, riverains, etc.) ; ainsi que les perturbations ou contraintes qu'il et /ou l'organisation rencontre. Finalement l'ensemble de ces éléments nous a également permis de faire émerger la façon dont sont gérées les perturbations induites par ces changements dans un objectif de maîtrise des relations avec les clients et de maintien de la position concurrentielle des vins sur le marché français et à l'international.

Dans un cadre d'étude du marketing durable, cette analyse nous permet d'identifier la transformation des pratiques marketing d'un modèle traditionnel – dans lequel le système et les processus sont orientés vers la satisfaction des besoins clients – vers un modèle organisé autour du marketing de la durabilité – où l'offre est produite sous forme de solutions à des problèmes sociétaux tout en préservant un prix accessible et une communication transparente sur les pratiques exercées.

III. LES PRATIQUES DU CHATEAU SOUS LE PRISME DU MODELE DU SYSTEME D'ACTIVITE : SOLUTIONS ECOLOGIQUES EN ŒUVRE ET IMPLICATIONS POUR LE MARKETING

3.1 Le Château : systèmes de management et politique d'innovation

Les phrases en italique identifient des verbatim du manager qualité interviewé.

Le château est l'un des plus grands vignobles du Médoc par sa superficie (200 ha de vignes) et sa production de Cru bourgeois (1400 000 bouteilles de vin par an). 70% de la production est écoulée en France et 30% est destinée à l'export (Amérique du Nord, Canada, Chine).

Les innovations dans les pratiques liées à l'implémentation des exigences des normes de systèmes de management remontent aux années 90, lors de la mise en place de la première démarche de certification ISO 9001, axée sur la maîtrise du processus « mise en bouteilles » pour garantir aux clients l'absence d'air dans les bouteilles. Les apprentissages et capacités développés suite à l'effort de standardisation des pratiques ont permis la greffe des exigences de la norme ISO 14000, et par la suite l'introduction des lignes directrices de la norme ISO 26000 de la RSE.

Le système de management intégré (SMI) - fondé sur les principes de ces trois normes - fonctionne en mode « gestion des risques » internes et externes. Il est maîtrisé par un ensemble d'indicateurs d'amélioration des performances économique, environnementale et sociale.

Avec la démarche de développement durable en place, l'innovation au château est centrée sur l'intégration dans l'activité de production de la vigne et du vin des pratiques d'éco-conception et d'éco-innovation en faveur de l'environnement, des employés, et de la communauté (riverains, territoire).

Le tableau 3 résume les exigences/opportunités externes qui ont favorisé la mise en place des normes de systèmes de management. Il illustre les problèmes identifiés dans les pratiques devant être résolus par de nouvelles procédures, les solutions mises en place par les nouvelles règles écologiques, et l'utilisation de ces solutions par le marketing.

3.2 Le modèle du système d'activités et d'apprentissage expansif appliqué au manager qualité du château

Le système d'activité du manager qualité renferme les processus, outils, personnes, et règles que le château mobilise pour apprendre à mieux gérer les risques qui pèsent sur son activité et atteindre les objectifs qu'il fixe. La Figure 2 résume le mode de fonctionnement du manager qualité responsable de la mise en place et du maintien du système de management intégré des trois normes.

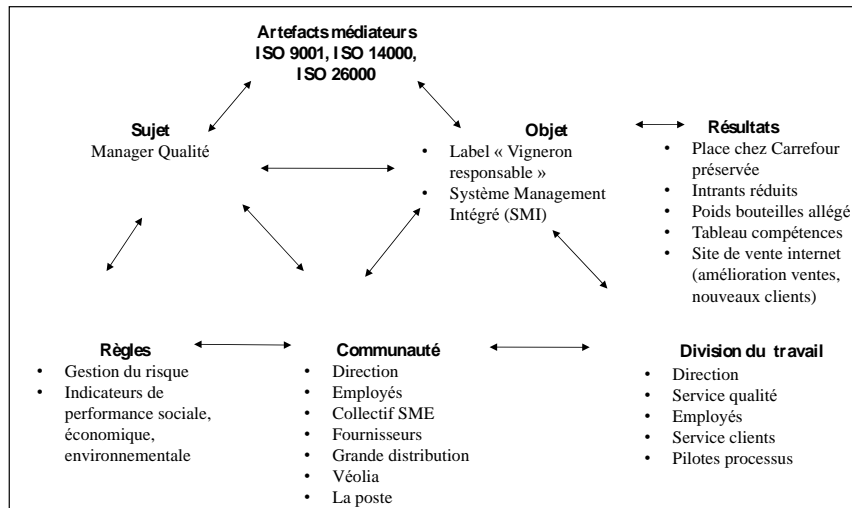


Figure 2. Le système d'activité du manager qualité du château.

a) Le manager qualité. La mission du manager qualité consiste à assurer l'atteinte des objectifs et l'évolution du système de management intégré (SMI) en place : « *Mon rôle consiste à mettre à disposition de ceux qui fabriquent le vin – parce que je ne sais pas le faire- les meilleures conditions possibles pour qu'ils continuent à faire ce qu'ils ont l'habitude de faire d'une façon évolutive, toujours en phase avec les exigences des clients et de la société* ».

b) Les artefacts médiateurs de l'activité. Les artefacts médiateurs concernent tout outil utilisé pour coordonner les processus et relations d'un système. Nous développons ici les principes des normes liées aux certifications et labels affichés sur les bouteilles, ainsi qu'à leur utilité pour le marketing.

Norme ISO 9001 (première mise en place 1999 - 2002): Pour répondre à la réclamation clients « élimination des bulles d'air présentes dans les bouteilles » à la fin des années 90, le système d'activités du château a été cartographié. Les processus stratégiques, les compétences du personnel, les nouvelles règles à intégrer aux opérations pour répondre aux exigences définies par les clients, ont été formalisés, c'est-à-dire rédigés et diffusés à l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche de normalisation des pratiques : « *Le système de production a été divisé en 16 processus dont quatre processus stratégiques à maîtriser : processus de réalisation, supports, communication, commercialisation. « Les enregistrements qui structurent les activités des opérationnels au quotidien rendent visibles ce que nous faisons, comment nous le faisons, et les résultats de chaque processus* ».

Pour assurer la construction d'un système de management qualité réactif et évolutif, qui satisfait les besoins d'amélioration des opérations en interne et des exigences des parties externes, le manager utilise des « fiches de non-satisfaction » liées au contexte interne du château (fiches d'écarts issues des employés) et au contexte externe (clients clés). Le manager explique l'utilité de ces fiches d'amélioration : « *Les réclamations issues des*

consommateurs du vin c'est le service clients qui s'en occupe. Pour la non-satisfaction interne, nous avons mis en place des fiches d'écart qui distinguent les écarts négatifs (constats de dysfonctionnements), des écarts positifs (propositions d'améliorations ou Bonnes Pratiques) qui alimentent notre système d'information et que n'importe quel responsable de service peut rédiger ».

Pour le service marketing cette schématisation de l'organisation est cruciale : « *Nous vendons aux clients un système transparent et coordonné qui s'améliore selon leurs exigences* ».

Mais la mise en place du système de management de la qualité et l'obtention de sa certification ISO 9001 n'a pas permis de régler les problèmes de pollution que la production des raisins et la transformation du vin produisent. L'adoption de la norme du système de management environnemental s'est alors imposée, selon le manager qualité « *comme une suite logique du cycle d'amélioration continue implémenté par la norme ISO 9001* ».

ISO 14000 (en 2003) :Le responsable qualité souligne que pour maîtriser l'impact des activités du château sur l'environnement, il a identifié ses besoins internes et les attentes externes sur lesquels ils pourront apporter des améliorations : « *Nous avons mis en place une série d'indicateurs et de mesures qui permettent de réduire la pollution dont nous sommes responsables et de les améliorer continuellement* ».

Dans le cadre de cette norme, une analyse de cycle de vie du vin, c'est-à-dire une analyse des impacts environnementaux et sociaux de la production du vin des activités conduites dans les vignes et dans les usines, sur le territoire (village, riverains, écoles, etc.) sur lequel le château est implanté, a été effectuée.

Le bilan de cette analyse a permis la déclinaison de nouveaux objectifs environnementaux et sociaux ainsi que la définition de pratiques d'éco-conception et d'éco-innovation telles que : un programme à l'éco-conduite des machines agricoles, le remplacement des pesticides par des phéromones, désherbage à la machine, réduction du poids du verre des bouteilles, recyclage des déchets organiques par une distillerie régionale. Ces objectifs ont été ajoutés à la politique environnementale du Château (cf. Tableau 3).

Le manager qualité souligne que cette analyse environnementale a permis d'identifier la pénibilité du travail du personnel et les risques qu'il encoure au quotidien.

En poursuite des actions déjà conduites la norme ISO 26000 de responsabilité sociale a été alors introduite dans le système de management du château pour mieux répondre aux besoins des employés et de la communauté externe du château.

ISO 26000 (Dès 2010):Le manager qualité explique sa vision de la norme ISO 26000 : « *Par la RSE nous voulions faciliter le travail pénible de nos employés et améliorer leurs compétences métier* ».

« *Les pratiques que nous avons mises en place par ces trois normes nous ont permis d'obtenir la reconnaissance d'exemplarité de responsabilité sociétale et d'acquérir le label « Vigneron Responsable que nous revendiquons sur nos étiquettes. Ce label signifie deux choses : explicitement, qu'on a reçu une évaluation AFAQ 26000 et qu'on est exemplaire sur l'ensemble des sujets de la responsabilité sociétale de l'entreprise ; et implicitement que je suis :*

Entrepreneur responsable qui doit générer des bénéfices par son activité. La réduction des coûts, de rebuts, de retour clients, etc. liée à des processus maîtrisés, améliorent les bénéfices du château ».

Employeur responsable vis-à-vis des conditions de travail des collaborateurs. « Nous avons mis en place deux méthodes pour assurer le fonctionnement du travail : Le plan Santé sécurité au Travail (SST) et le Plan de continuité d'activité (PCA). La sécurité du personnel au travail et la qualité santé, les formations pour améliorer les capacités de compréhension de nouvelles règles et d'auto-évaluation des résultats, sont des briques qui s'ajoutent en faveur du personnel.

Agriculteur responsable. « Je dois gérer les déchets, protéger la biodiversité, le terroir, et réduire les produits phytosanitaires ».

« Nous collaborons avec Véolia pour mieux valoriser nos déchets (cartons papiers, plastiques) ». « Les co-produits de la fabrication (marc et lies) sont envoyés à une distillerie régionale où ils sont valorisés dans d'autres innovations et filières (alcools, levure, biocarburant, etc.). « Aujourd'hui seulement 15% de nos déchets ne sont pas valorisés ».

Pour préserver la biodiversité, le château a installé des ruches d'abeilles dans son parc. Le miel produit est offert aux clients qui viennent acheter le vin au château.

Producteur responsable. « J'assure la sécurité alimentaire et hygiénique du produit par la méthode HACCP en place ».

Acteur responsable vis-à-vis de la communauté et de la société. « Je participe à la vie de la communauté dans laquelle mon entreprise est située ». « Pour être responsable, les fournisseurs doivent l'être aussi ». « J'exige de mes partenaires un comportement éthique et transparent. Par exemple, pour développer les achats locaux et les partenariats responsables, nous avons élaboré un logiciel de sélection des fournisseurs selon des critères d'écoresponsabilité (fiabilité au regard de standards sociaux, environnementaux et économiques conformes à nos valeurs) ».

« Nous sommes conscients que nous faisons un métier qui ne peut pas être délocalisé. Le territoire doit aller bien, on a 90% de salariés y travaillent et vivent. Ils ont leurs maisons dans la propriété, et on doit attirer les travailleurs en respectant et valorisant son état ».

Pour dynamiser l'achat de ses vins dans sa région le manager qualité adopte des pratiques qui améliorent l'image et l'identité de ses produits. Il souligne : « Par notre métier, nous cherchons à dynamiser la région autour du vin » : Nous travaillons avec la Mairie de la commune pour savoir comment nous pouvons mettre notre activité au service de la collectivité. Nous organisons des journées portes ouvertes, on prête des tables et chaises pour certains événements, on prête notre salle, on reçoit des groupes scolaires pour leur expliquer notre métier ». « Nous faisons des promotions pour contribuer à l'attractivité du territoire et du château ».

c) La communauté : collaborateurs internes et externes

Les collaborateurs internes du manager sont le directeur du château avec qui il élabore les objectifs stratégiques, le responsable administratif, la chargée de communication, les opérationnels et les pilotes des processus. Les collaborateurs externes sont les fournisseurs de bouchons, les clients directs, la grande distribution, l'AFAQ[†], la communauté locale (mairie, riverains, concurrents, organismes professionnels, etc.). Il précise que l'objectif des dialogues avec ces partenaires externes est « d'arriver à prendre une décision gagnant-gagnant ».

[†]AFAQ Association Française de l'Assurance Qualité. Elle délivre les certifications d'assurance de système de management.

Pour améliorer la gestion des déchets produits, il communique avec Veolia[‡] pour l'identification de bonnes pratiques de réduction et d'élimination des déchets. Le Château fait partie aussi du collectif des SME (Système de Management Environnemental) des vins de Bordeaux, à travers lequel le manager échange sur les objectifs et indicateurs environnementaux à fixer et les achats d'intrants à mutualiser, etc.

d) les règles de fonctionnement

Le manager qualité considère que « *chaque exigence des normes est une règle de prévention d'un risque particulier* ». « *La roue de l'amélioration continue de Deming PDCA ou d'autoévaluation (Plan Do Check Act) est appliquée à chaque action* ».

« *Les procédures et instructions qu'on rédige pour satisfaire les réclamations (réduction des coûts, des erreurs, des écarts, de rebuts, de retour clients, amélioration de l'image, etc.) sont des mesures de prévention de risques économiques et commerciaux, elles améliorent la satisfaction des clients* ».

e) Division du travail

Si tous les employés participent à la construction du système, la prise de décision sur l'amélioration des pratiques se fait par échange entre trois personnes : le directeur, le manager qualité et le responsable de services sur les différentes réclamations clients et autres parties. Le manager précise que les échanges entre eux ciblent le plan d'amélioration continue du système : « *On fait des revues de processus, on échange à trois et à la sortie de la revue on se donne de nouveaux objectifs et au bout de trois mois, on refait un bilan* ».

[‡]Veolia est une multinationale française qui propose à ses clients, collectivités locales et entreprises, une expertise dans trois domaines complémentaires : la gestion du cycle de l'eau, gestion et valorisation des déchets et gestion de l'énergie.

Tableau 3. Exigences d'innovations éco-conçues et leur usage marketing

Exigences externes - Opportunité d'amélioration	Problème à résoudre par la mise en place des normes	Pratiques d'éco-conception mises en place	Innovation-solution obtenue	Usage marketing
ISO 9001 - « <i>Exigence clients et crises alimentaires des années 90</i> » : <u>Élimination des bulles d'air dans les bouteilles</u> »	Maitriser le processus « Mise en bouteilles »	-Organisation schématisé en 16 processus -Quatre processus à maîtriser (réalisation, supports, communication, commercialisation) -Fiches d'amélioration interne -Fiches de réclamations clients	-Système de production et de commercialisation cartographié, maîtrisé par la boucle d'amélioration continue (PDCA) ; -Système documentaire des enregistrements/procédures à jour	-Standards opérationnels ou bonnes pratiques communiquées avec les distributeurs et pays importateurs - Certification ISO 9001 revendiquée sur les bouteilles
ISO 14001 - « <u>L'impact environnemental du cycle de vie du vin</u> est devenu une exigence de beaucoup de clients »	-Réduire l'impact de l'activité sur le sol, eau, air, territoire -Réduire les carburants -Maîtriser l'eau prélevée -Réduire les produits phytosanitaires	-Analyse de cycle de vie -Programmes d'éco-conduite et une base de données et d'indicateurs dédiée à chaque processus -Pesticides remplacés par des phéromones -Désherbage à la machine - Benchmarking entre parties	-Bouteilles en verre allégés -Poids des caisses réduit -Moins de carburants gaspillés et moins de temps consacré aux tâches dans les champs -Opercules en plastique des bouchons éliminés	-Certification ISO 14001 -Label HVE niveau 3 -Vin avec un bon rapport qualité/prix, respectueux de l'environnement -Site de vente internet pour réduire la consommation de papiers
ISO 26000 - Exigence interne : - « Réduire la pénibilité du travail des employés qui fabriquent le vin » - « Obtenir le label Vigneron Responsable »	-Améliorer les conditions de travail des employés -Augmenter leurs connaissances et expertises -Anticiper les risques santé, commerciaux et environnementaux	-Logiciel de sélection des fournisseurs selon des critères durables (socio-environnementaux) -Maîtrise des situations d'urgence Plan SST (Santé Sécurité au Travail) -Plan PCA (Plan de continuité de travail) -Logiciel de SMI pour piloter tous les processus clés (production vigne, fabrication vin, commerce) Prise en compte des attentes de la commune (mairie,	-Travail transparent et éthique vis-à-vis des collaborateurs internes et parties externes -Déchets (plastique, cartons) vendus à Véolia -Sous-produits (marc et lies) recyclés par une distillerie	-Premier château européen à avoir obtenu la reconnaissance d'exemplarité de sa démarche responsabilité sociétale évaluée par l'AFAQ 26000 -Label « Vigneron Responsable » -Communication transparente -Place concurrentielle préservée : « Des 8 appellations Haut-Médoc qui étaient chez Carrefour il y a dix ans, il ne reste que trois, dont le château »

		riverains)		
--	--	------------	--	--

IV. RESULTATS-DISCUSSION : DES LABELS MARKETING DURABLE ANCRES DANS L'ECO-CONCEPTION

Le système de management intégré mis en œuvre dans les pratiques assure, selon le manager qualité, les performances économique, technique, environnementale et sociale du château : *« Nous produisons un vin avec une qualité organoleptique, un rapport qualité/prix raisonnable et des garanties pour le respect de l'environnement et des salariés ».*

Pour le marketing, le château appose sur les étiquettes des bouteilles des labels qu'il utilise comme des outils de marketing durable : Évaluation AFAQ 26000 – Vignoble Responsable – HVE niveau 3 – Certification ISO 9001 et certification ISO 14001. La « Haute valeur environnementale des Exploitations agricoles (HVE) » articule quatre thématiques : la biodiversité, la stratégie phytosanitaire, la gestion des engrais, et la gestion des ressources en eau.

Ces labels sont intimement liés aux pratiques d'éco-conception et d'éco-innovation qui ont été implémentées à trois niveaux interdépendants :

- **Environnemental**

La réduction de l'impact carbone est assurée par de multiples pratiques d'éco-innovation :

- Le poids des bouteilles, cartons et caisses a été réduit : *« Nous avons réclamé de notre fournisseur des bouteilles allégées. Après plusieurs essais-erreurs nous avons retenu un poids de 450g au lieu de 480g. Nous n'avons pas de retour clients, pas de casse ». Et aujourd'hui grâce à nous, notre fournisseur fait un business avec les bouteilles allégés avec 13 millions de bouteilles coulées cette année (2018) ».*
- Pour l'étanchéité, les barriques sont traitées à la farine de sarrasin au lieu des produits chimiques. Les capsules en plastiques qui enrobaient les bouchons en liège ont été éliminées.
- Les sous-produits (marc et lies) sont valorisés par la distillerie régionale.
- L'utilisation des insecticides a été remplacée par des phéromones et le désherbage chimique se fait actuellement à la machine.

Le manager qualité explique comment les prises de décision pour améliorer un besoin interne impacte aussi l'environnement externe : *« Quand nous avons identifié nos besoins internes à améliorer, nous avons fixé un objectif de « réduction des papiers utilisés ». En face de ce défi, nous avons mis comme solution « vente sur internet ». Pour atteindre cet objectif, on s'est donné les moyens pour le faire, nous nous sommes adaptés à un nouvel environnement et avons réussi à développer et gérer des réseaux sociaux. Ce site web est une innovation qui nous a permis non seulement d'atteindre notre objectif « réduction des papiers » mais aussi de développer notre chiffre d'affaires par de nouveaux réseaux de distribution et atteindre de nouveaux clients. »*

- **Social**

Les pratiques d'éco-conception qui ont été mises en place pour satisfaire le pilier social du développement durable du château, visaient notamment la santé et le bien-être des employés. Ci-après quelques exemples :

- *« Pour réduire les distances que les employés parcourent au quotidien, nous avons mis à leur disposition des vélos dans le parc ».*

- « *Sur les chaînes de conditionnement on a installé des tapis pour reposer les pieds* ».
- « *On propose des formations pour améliorer l'employabilité et l'évolution des compétences des collaborateurs* ».
- « *Le travail des employés est routinier et implique des douleurs musculaires. Pour améliorer leur état physique, nous leur offrons au château trois séances d'éducation physique avec un coach professionnel. L'aspect social qui ressort de ces cours va au-delà de l'aspect physique. Les employés se rendent compte quand on prête attention à leurs conditions de travail* ».

Le manager qualité précise que grâce à ces séances, le taux d'absentéisme et les accidents musculaires liés à la pénibilité du travail ont été réduits. Il ajoute aussi : « *Par l'identification des compétences, les formations apportées pour combler les lacunes et la rédaction d'un tableau de polyvalence du personnel, je suis aujourd'hui en mesure de dire si quelqu'un n'est pas là demain qui est alors susceptible de le remplacer* ».

• **Économique**

Au château la performance économique est étroitement liée aux pratiques d'éco-conception en place. Les pratiques en faveur de l'environnement et de la biodiversité sont utilisées pour améliorer l'attractivité de l'activité, et les ventes au château : « *Nous cherchons à augmenter les ventes de nos produits au château* ». « *Nous avons des ruches d'abeilles dans le parc - nous sommes signataires de la 'Charte Abeille Sentinelle Environnement'*. *Nous avons mis en place un Jeu de pistes pour les enfants qui accompagnent les parents lors des journées portes ouvertes, de visites d'achats, ou visites scolaires.* « *Le miel que nous récoltons est donné comme récompense aux enfants ou en cadeaux aux clients du château* ».

Il ajoute : « *Par ces mesures et la qualité organoleptique du vin on obtient chaque année une reconnaissance de classement dans la famille des Crus Bourgeois de Haut-Médoc* ».

« *On estime que la rigueur de l'organisation et la qualité de nos vins dérivent du SMI intégré en place. Nous offrons des vins avec une qualité organoleptique recherchée par les clients cibles avec un bon rapport qualité/prix pour la Grand distribution (Carrefour notamment et à l'export)* ».

L'importance des éco-innovations liées à la mise en place des normes de systèmes de management sur le positionnement concurrentiel du château sur le marché français est soulignée par le manager qualité : « *Il y a dix ans, il y avait 8 vins Médoc référenciés chez Carrefour, aujourd'hui il ne reste que trois, dont nous. Carrefour se dit, notre vin est bon, j'arrive à le vendre et derrière j'ai des garanties sur un tas de choses* ».

Les données de nos entretiens montrent que les pratiques d'éco-conception - qui ont rendu opérationnels les principes du développement durable encodés dans les normes et ont permis l'affichage des labels durables sur les bouteilles, dérivent d'un long processus d'apprentissage et de collaboration interne/externe, orientés vers l'amélioration continue des processus critiques de l'activité du château. Les résultats de performance écologique obtenus suite à la mise en place des normes de systèmes de management illustrent comment ces dernières peuvent être des supports aux innovations éco-conçues si elles sont adoptées comme des innovations managériales, orientées vers l'élargissement des objectifs organisationnels. Les certifications revendiquées sur les étiquettes sont à la fois des processus et des finalités de la stratégie marketing durable du château : d'un côté, elles ont permis la mise en place d'un système d'amélioration continue des processus critiques de l'activité ; et d'un autre côté, elles vendent aux clients cibles des pratiques respectant les trois piliers du

développement durable. Ces pratiques ont permis au château de garder sa place concurrentielle parmi une dizaine d'autres marques de la même appellation, disparues des rayons de Carrefour pendant la dernière décennie.

L'expansion des connaissances et des compétences du château par intégration continue de nouvelles contraintes et besoins des clients, pousse l'organisation du château à aujourd'hui prévoir l'adoption de nouvelles pratiques écologiques au service du marketing. Le Manager qualité précise : « *Aujourd'hui tout le monde nous demande de rendre nos pratiques écologiques plus visibles. Nous nous engageons prochainement dans un travail sur le visuel des bâtiments, par l'installation des panneaux solaires photovoltaïques, des murs de végétaux et d'autres innovations. L'objectif est d'attirer plus de clients et améliorer la vente de nos vins au château* ».

CONCLUSION

À travers cette recherche qualitative nous avons montré que les certifications liées aux normes de systèmes de management permettent revendiquer des pratiques écoresponsables, si ces normes sont adoptées comme des innovations managériales pour transformer les objectifs de l'entreprise, sa structure et la valeur de son offre. Par les transformations stratégiques, opérationnelles et culturelles que les principes de ces normes engendrent, nous avons montré que les pratiques d'éco-conception mises en place - comme réponses aux exigences du développement durable et des clients - ont ouvert les processus de production et de transformation du château à un champ d'innovations performantes aux niveaux économique, environnemental et social.

À la lumière des résultats discutés, nous pouvons conclure que les certifications liées aux systèmes de management représentent des outils d'amélioration continue au service du marketing d'une entreprise. Elles permettent à une entreprise « d'aller sur le marché » avec des valeurs écologiques, et de « revenir du marché » par de nouvelles opportunités (tendances, besoins, connaissances) à saisir pour créer de la valeur. Ce retour informationnel pour améliorer les pratiques se fait à travers les fiches de réclamations clients, un benchmarking avec différentes parties prenantes autres que les seuls clients (échanges de bonnes pratiques avec Véolia, les auditeurs externes), et appropriation des exigences de la grande distribution comme de nouvelles opportunités pour, au-delà de l'éco-conception, éco-innover c'est-à-dire transformer son modèle d'affaire. Ces labels de 'marketing de la durabilité' et de 'marketing durable' constituent en ce sens, des outils d'accompagnement de la transition écologique des entreprises agroalimentaires.

Implication managériale de la recherche

Les implications managériales visent à formuler des recommandations concernant le pilotage et l'orientation des systèmes de management qualité, environnemental et de responsabilité sociétale des entreprises vers des pratiques de marketing durable. Par le modèle du système d'activité utilisé comme grille de lecture et d'interprétation des résultats obtenus, cette recherche rend visibles les outils, les méthodes de travail, les objectifs et les pratiques d'amélioration des activités, que les entreprises agroalimentaires puissent mobiliser pour contribuer aux objectifs du développement durable. Notre étude a montré qu'un style de management participatif (manager qualité ouvert aux propositions et échanges de bonnes pratiques avec différentes parties prenantes) permet l'évolution de son système d'activité

d'un modèle d'assurance qualité « élimination des bulles dans les bouteilles » vers un modèle de management évolutif, fondé sur la gestion des risques de son contexte interne (besoins présents et futurs des employés qui assurent la durabilité de l'activité) et de son contexte externe (clients et consommateurs et communauté).

Cette recherche a identifié une série d'innovations éco-responsables opérationnelles dans le secteur agricole, agroalimentaire et commercial.

Limite de la recherche : Si le point fort de cette recherche réside dans son suivi du cas étudié sur plusieurs années, sa principale limite concerne son étude d'un cas unique et le manque de données ou chiffres (non obtenues lors de nos entretiens) sur la performance financière liée aux pratiques d'écoconception en place (carburant, eau, électricité, ...). Ce travail demanderait donc à être complété par des études complémentaires visant à lever cette limite mais également à croiser cette analyse avec celles qui pourraient être menées dans d'autres filières.

BIBLIOGRAPHIE

- Ademe (2018a). Agence de l'environnement et de la Maîtrise de l'Énergie. Entreprises et monde agricole, réduire les impacts, réduire les émissions polluants <https://www.ademe.fr/entreprises-monde-agricole/reduire-impacts/reduire-emissions-polluants>
- Ademe (2018b). Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de L'Énergie. Viticulture et arboriculture.
- Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A. (2005). *Organiser le développement durable*, Vuibert.
- Amit R., Zott C. (2012). Creating value through business model innovation, *MIT Sloan Management Review*, Spring 2012, Vol. 53, n°3, p. 1-11.
- Bazinet M., Nissan D. (2015). *L'ISO 9001 en marche, cap sur la version 2015*, Afnor Éditions.
- Bellini B. (2003). Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de l'environnement dans son management - Etats des lieux et perspectives, Journée de l'Atelier du Développement Durable, ESSCA Angers.
- Belz F.M., Peattie K. (2012). *Sustainability marketing: a global perspective*, Wilzy & Sons, 2nd Edition.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). Management innovation, *The Academy of Management Review*, 33 (4): 825–845.
- Boiral O. (2012). ISO 9000 and organizational effectiveness: A systematic review, *Quality Management Journal*, 19 (3): 16-37.
- Charter M. (2017). *Greener Marketing: A responsible approach to business*, Routledge.
- Charter M., Peattie K., Ottoman J., Polonsky M.J (2006). Marketing and Sustainability. Available at: www.cfsd.org.uk/smart-know-net/links/smart-know-net.pdf.
- Clegg, S. R., C. Rhodes, and M. Kornberger (2007). Desperately seeking legitimacy: Organizational identity and emerging industries, *Organization Studies*, 28: 495–513.
- Engeström Y., (2001). Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization, *Journal of education and work*, 14 (1): 133-156.
- Europanel (2016). Brand Purpose: Fad or Future? Europanel, 2016 Unilever. <https://www.clevel.co.uk/brand-purpose-fad-future/>
- FAO (2017). The future of food and agriculture: trends and challenges, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, 2017, 180p.
- Gioia D. A., Chittipeddi K. (1991), Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal*, 12: 433–448.
- Gioia D.A., Price K.N., Hamilton A.L., Thomas J.B. (2010). Forging an identity: An Insider-Outsider Study of processes involved in the formation of organizational identity, *Administrative Science Quarterly*, 55: 1-46.
- Graedel T.E.H., Allenby B.R. (2009). *Industrial ecology and sustainable engineering*, Pearson, 1st Edition.
- Grant J. (2007). *The Green Marketing manifesto*, Padstow: John Wiley & Sons, Ltd.
- Jarzabkowski P., Spee A.P. (2009). Strategy as practice: A review and future directions for the field, *International Journal of Management Reviews*, 11 (1): 69-95.
- Karpagam M. (2012). *Environmental economics*, Sterling Publishers.
- Kotler ph., Armstrong G. (2008). *Principles of marketing*, Harlow, Pearson/ Prentice Hall.
- Kumar V., Rahman Z., Kazmi A.A., Goyal P. et al., (2012). Evolution of sustainability as marketing strategy: beginning of new era, *Social and Behavioural Sciences*, 37: 482-489.
- Lambert G., Loos-Baroin J. (2004). Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles et conceptuelles : une étude de cas, *Finance Contrôle Stratégie*, 2004, 7 (1) : 53-79.

- Laurens P. (2003). L'impensable communication dans les normes de « systèmes de management de la qualité », *Communication & Organisation*, 23, 12p.
- Lyon T.P., Montgomery W. (2015). The means and end of Greenwash, *Organisation & Environment*, 28(2): 223-248.
- OCDE (2015). Les 17 objectifs du développement durable, OCDE.org.
- Ranganathan J., Vennard D., Waite R., Searchinger T., Dumas P. et Lipinski B. (2016), *Shifting diets for a sustainable food future*, Working paper, instalment 11 of creating a sustainable food future. Washington, D.C: World resources institute.org.
- Serhan H. (2018). Creating conformity, facilitating innovation: A practice-based study of implementing ISO 9001 standard. *Congrès RRI – VIII Forum de l'innovation, Les nouveaux modes de l'organisation*, IUT Nîmes – Université Montpellier 1, Nîmes, France, 4-5 juin, 2018.
- Serhan H., Nahon D. (2016). Capacités dynamiques et innovations marketing fondées sur les connaissances : cas de Danone Grameen pour le *bottom of the pyramid* et de Nespresso pour le *top of the pyramid*. *AIMS workshop "microfondations of dynamic capabilities"*, Paris School of Business, Mars 2016.
- Siggelkow N. (2007). Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, 50, 20–24.
- Strang D., Macy M. W. (2001). In search of excellence: Fads, success stories, and adaptive emulation, *The American Journal of Sociology*, 107 (1).
- Teece D.J. (2018). Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, 51 (2018): 40-49.
- Teece D.J.(2010). Business models, Business strategy and innovation, *Long range Planning*, 43: 172-194.
- Vagasi M. (2004). Integration of the sustainability concept into strategy and marketing. *Periodica polytechnica Ser.Soc.Man.Sci*, 48(2): 245-260.
- Varadarajan R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational, *Journal of the academy of marketing science*, 38(2): 119-140.
- Winston W., Mintu-Wimsatt A.T., Polonsky, M.J. (2005), *Environmental marketing*, Taylor & Francis, 1st Edition.
- Yannou-Lebris G., Serhan H. (2018). La chaîne de valeur des connaissances pour éco-concevoir et éco-innover en alimentaire : étude de cas des projets ECOTROPHELIA, *Congrès RRI – VIII Forum de l'innovation, Les nouveaux modes de l'organisation*, IUT Nîmes – Université Montpellier 1, Nîmes, France, 4-5 juin, 2018.
- Yin R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Third Edition, Sage Publications.