



HAL
open science

Principales dimensions d'une stratégie marketing orientée éthique-développement durable : essai de modélisation d'un marketing responsable

Patrick Bernard Barthel

► To cite this version:

Patrick Bernard Barthel. Principales dimensions d'une stratégie marketing orientée éthique-développement durable : essai de modélisation d'un marketing responsable. Gestion et management. Université Paul Verlaine - Metz, 2007. Français. NNT : 2007METZ002D . tel-01748939

HAL Id: tel-01748939

<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01748939v1>

Submitted on 29 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

UNIVERSITE Paul Verlaine - METZ	
S.C.D.	
N Inv	
Cote	D 11307/02
Loc	

UNIVERSITE PAUL VERLAINE - METZ

U.F.R. Etudes Supérieures de Management (ESM)

Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion de Nancy 2

Laboratoire de recherche CEREFIGE

**PRINCIPALES DIMENSIONS D'UNE STRATEGIE
MARKETING ORIENTEE ETHIQUE / DEVELOPPEMENT
DURABLE**

Essai de modélisation d'un marketing responsable

THESE

Pour l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement

Le 7 mai 2007

Patrick BARTHEL

JURY

Monsieur Michel CAPRON

Professeur à l'université de Paris 8,

Madame Jacqueline Dionne Proulx

Professeur Télé-université – Université du Québec

Monsieur Yvon Pesqueux

Professeur au CNAM - Paris – CNAM- Rapporteur

Monsieur Guy SOLLE

Professeur à l'université de Nice-Sophia Antipolis,
Directeur de Recherche

Madame Nadine Tournois

Professeur à l'université de Nice-Sophia Antipolis,
Rapporteur

« Ce n'est pas tant (quoi qu'il paraisse) de la quantité de nos réserves économiques, mais bien plutôt de l'intensité accrue de nos puissances réflexives et affectives que dépendent, en fin de compte, le succès ou l'échec ultime de l'humanité »

Pierre Teilhard de Chardin

«Science sans conscience n'est que ruine de l'âme »

Rabelais

UNIVERSITE Paul Verlaine METZ S.C.D.	
N° Inv	
Cote	
Loc	

L'Université n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse, ces opinions devant être considérées comme propres à leur auteur

RESUME

PRINCIPALES DIMENSIONS D'UNE STRATEGIE MARKETING ORIENTEE ETHIQUE/DEVELOPPEMENT DURABLE –ÉSSAI DE MODELISATION D'UN MARKETING RESPONSABLE

L'entreprise peut bénéficier d'un «avantage de marché» si elle est perçue comme socialement responsable par ses clients, et si elle répond à leurs attentes éthiques. Dans cette perspective, elle peut intégrer dans sa stratégie des valeurs éthiques ou de Développement Durable dont l'efficacité est toutefois tributaire de la capacité des «marketers» à traduire ces mêmes valeurs en bénéfices clients à travers un positionnement marketing adapté.

L'objectif de cette recherche s'inscrit dans cette réflexion et vise à définir les principales dimensions d'une stratégie marketing orientée «Éthique» ou «Développement Durable» en vue d'élaborer un modèle de compréhension d'un marketing responsable au profit de l'image institutionnelle de l'entreprise et d'une amélioration de la Qualité de la Relation Client. Un tel objectif a nécessité au préalable une réflexion sur le concept éthique conduisant à privilégier une «Éthique Compétence» dont la nature utilitariste et stratégique permet un meilleur ancrage dans les sciences de management. Il a également conduit à s'interroger sur les caractéristiques d'une approche intégrée d'un marketing dit éthique ou responsable et ainsi mettre en exergue trois dimensions «P» (Produit), «R» (Relation) et «I» (Institution entreprise) fortement imprégnées par les logiques complémentaires de la théorie des Ressources et Compétences, de la théorie des Parties Prenantes, et enfin de la théorie de la Légitimité. Enfin, pour construire notre modèle interprétatif d'une stratégie marketing éthique voire responsable, nous nous sommes fortement appuyés sur une large revue de littérature et de nombreuses investigations empiriques sous forme d'enquêtes ou d'entretiens approfondis, réalisées à la fois auprès de responsables d'entreprise mais aussi et surtout de consommateurs.

Mots clefs : Éthique, Marketing éthique, Compétences éthiques, Qualité éthique, Développement Durable

ABSTRACT

MAIN DIMENSIONS OF A MARKETING STRATEGY ORIENTED TOWARDS ETHICS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT – TENTATIVE MODELIZATION FOR RESPONSIBLE MARKETING-

The company can profit from a “market advantage” if it is perceived as “socially responsible” by its customers and fulfill its ethics expectations. From this point of view, it can aim to integrate ethics or sustainable development values in its strategy, even though efficiency then depends on the marketers' ability to turn those values into customer benefits through an adapted marketing policy..

The goal of this research means to define the main dimensions of an ethics or sustainable development oriented marketing strategy in order to work out an understanding model for responsible marketing and enhance the corporate institutional image as well as customer relational quality. Such a goal has required prior reflection on the ethic concept and has led to prefer a “competence ethic” whose utilitarian and strategic nature allows better anchoring in management sciences. It also led to a reflection on the integrated approach characteristics of ethic or responsible marketing. The approach is focused on three main features, Product (P), Relation (R) and Company Institution (I) and is highly impregnated with complementary logics of the the Resource and Competence Theory, the Stakeholder theory, and the Legitimacy Theory.

At last, to elaborate an interpretative and a responsible marketing strategy towards ethics, this research is based on a considerable amount of literature on the subject and the many empirical investigations like surveys, discussions, carried out among corporate managers and especially consumers.

Key words: Ethics, ethical Marketing, ethical Competences, ethical Quality, Sustainable development

REMERCIEMENTS

Rien ne va de soi, rien n'est donné, tout est construit (G. Bachelard, 1938)... Dans cet esprit, une thèse peut principalement être appréhendée comme un processus de construction de connaissances, étayé par les multiples échanges, discussions ou communications avec toutes les personnes qui de près ou de loin se sont intéressées à votre projet. Aussi, j'aimerais exprimer toute ma reconnaissance à l'ensemble de ces personnes ayant participé volontairement ou même parfois involontairement à l'élaboration et à l'enrichissement de notre travail de recherche.

Parmi elles, je souhaiterais tout d'abord remercier chaleureusement Monsieur le Professeur Guy SOLLE pour son soutien, ses précieux conseils, son écoute et surtout pour la confiance qu'il m'a accordée durant toute ma recherche.

Ma reconnaissance s'adresse également, à Madame Nadine TOURNOIS, professeur à l'université de Nice et Monsieur Yvon PESQUEUX, Professeur au CNAM à Paris, qui ont accepté, malgré de lourdes charges, d'être les rapporteurs de ce travail de recherche. Je souhaite aussi exprimer mes remerciements les plus sincères, à Monsieur Michel CAPRON, Président du jury de thèse et Madame Jacqueline DIONNE PROULX, professeur à l'université du Québec, pour leur participation au jury en tant que suffragants ; c'est un grand honneur qu'il me font tous de participer à ce jury, d'autant plus que leurs réflexions sur le sujet que nous abordons dans le cadre de cette recherche, ont beaucoup contribué à approfondir notre analyse.

Je tiens aussi à exprimer mes remerciements aux évaluateurs anonymes des différentes communications effectuées durant la thèse, aux professeurs présents lors du colloque doctoral de l'AFM (Association Française de Marketing) auquel j'ai pu participé, et enfin, aux personnes, professionnels ou enseignants-chercheurs, rencontrés lors de différents colloques, salons ou autres manifestations en lien avec la problématique « Ethique » ou « Développement Durable ». Leurs remarques constructives ont été à chaque fois autant des sources d'encouragement que des sources de réflexion et d'amélioration de notre « design » de recherche

Nous tenons aussi à remercier Monsieur Jean-Louis CORTOT, Directeur régional de l'AFAQ / AFNOR pour avoir accepté ma participation aux réunions relatives à l'expérimentation du Guide Développement Durable, SD 21000. Je tiens à associer à ces remerciements l'ensemble des dirigeants ou responsables pour leur accueil chaleureux dans le cadre des entretiens inhérents à leur perception d'une entreprise éthique ou responsable. En effet, la richesse et la sincérité des entretiens nous ont permis de réellement comprendre toute la complexité liée à la construction d'un positionnement marketing « éthique » voire « Développement Durable » en vue de conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel durable et une image d'organisation responsable.

Parallèlement, j'exprime mes remerciements à l'ensemble des consommateurs que nous avons contactés lors de nos investigations pour apprécier leur perception d'une entreprise éthique ou responsable. L'intérêt porté à notre étude et le temps consacré à répondre à nos enquêtes, que ce soit par entretien ou par questionnaire, ont également contribué à crédibiliser notre modèle de recherche.

J'associe à ces remerciements toute l'équipe de l'UFR-ESM de Metz pour son soutien moral ainsi que toutes les personnes qui de près ou de loin m'ont soutenu dans l'élaboration de la thèse

Je suis enfin très reconnaissant à mes proches, pour leurs encouragements, leur patience, et les sacrifices acceptés.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

1 CADRE CONTEXTUEL DE LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

1.1	Anxiétés ou risques liés à l'évolution économique et socio-culturelle	16
1.1.1	Limites de la croissance économique et du progrès	16
1.1.2	Evolution socio-culturelle et nouvelles attentes sociétales	17
1.2	Pressions liées aux nouvelles attentes des parties prenantes	18
1.2.1	Activisme actionnarial	19
1.2.2	Activisme des consommateurs-citoyens responsables	20
1.2.3	Activisme de la Société Civile	21

2 DESCRIPTION DE LA PROBLEMATIQUE ET DELIMITATION DU CHAMP DE RECHERCHE

2.1	De l'évolution du concept de l'éthique à la question de recherche	23
2.2	Description de la problématique de recherche et définition du cadre marketing induit	26

3 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE, METHODOLOGIE ET PLAN DU PROJET DE RECHERCHE

3.1	Positionnement épistémologique et démarche méthodologique de la recherche	31
3.1.1	Les grands principes de l'approche interprétativiste	31
3.1.2	Exploration hybride et choix d'une démarche abductive	33
3.1.3	Choix d'une démarche qualitative et critères de fiabilité et de validité des recherches qualitatives	35
3.2	Méthodologie de recueil des données et plan du projet de thèse	38
3.2.1	Stratégie de recherche et méthodes de recueil des données	38
3.2.1.1	Etape 1 : Des investigations empiriques et académiques à l'élaboration d'un modèle de compréhension des principales dimensions d'une stratégie marketing orientée Ethique.	38
3.2.1.2	Etape2 : Etude de la grille de lecture, théories managériales mobilisées et investigations empiriques confirmatoires	41
3.2.2	Plan du travail de recherche	45

**PARTIE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES ET EMPIRIQUES DU MARKETING ORIENTE
ETHIQUE OU MARKETING RESPONSABLE : ETHIQUE COMPETENCE ET
MARKETING RELATIONNEL INTEGRE**

**CHAPITRE I : UNE APPROCHE COMPETENCE DU CONCEPT ETHIQUE : LE
PARADIGME DE L'ETHIQUE REVISITE**

1	ANALYSE CONCEPTUELLE DE L'ETHIQUE COMPETENCE	54
1.1	L'éthique axiologique : Approche attitudinale de l'éthique	55
1.1.1	L'éthique de conviction, une éthique déontologique	56
1.1.1.1	L'éthique déontologique, une expression du devoir moral	57
1.1.1.2	Les principales formes d'éthique du devoir	59
1.1.2	L'éthique de responsabilité, une éthique conséquentialiste	61
1.1.2.1	L'éthique de responsabilité, une valeur éthique téléologique	62
1.1.2.2	L'éthique de responsabilité, une responsabilité prospective et systémique	64
1.1.3	L'éthique eudémoniste, une éthique de l'estime de soi	65
1.1.3.1	L'éthique eudémoniste, une éthique du plaisir	66
1.1.3.2	L'éthique eudémoniste, une éthique de l'autonomie	67
1.2	L'éthique compétence : une approche comportementale de l'éthique	69
1.2.1	L'éthique praxéologique : un savoir-faire éthique	69
1.2.1.1	Les fondements utilitaristes de l'éthique praxéologique	70
1.2.1.2	Implications stratégiques de l'éthique praxéologique	72
1.2.2	L'éthique communicationnelle : un savoir-être éthique	74
1.2.2.1	Les principes essentiels de l'agir communicationnel	74
1.2.2.2	Implications stratégiques de l'éthique communicationnelle	76
1.2.3	Le modèle V.A.R. d'une «Ethique-compétence » intégrée	77
1.2.3.1	Description du modèle V.A.R. d'une «Ethique-compétence » intégrée	78
1.2.3.2	Les liens consubstantiels entre « éthique » et « compétence »	81
1.3	Théories ou réflexions éthiques au service de l'éthique compétence	86
1.3.1	La sensibilité éthique individuelle au service d'une « Ethique- compétence » intégrée	87
1.3.1.1	Théorie psychologique de la morale de Kohlberg	88
1.3.1.2	Ethicité d'une action et théorie éthique générale de Hunt & Vitell	89
1.3.2	La sensibilité éthique organisationnelle au service d'une Ethique- compétence	92
1.3.2.1	Modèle de Trevino et principaux mythes éthiques	92
1.3.2.2	Comportement éthique dans le champ du marketing : Modèle de Geng Cui & Choudhury P, (2003)	94
2	LE MANAGEMENT ETHIQUE AU SERVICE D'UNE STRATEGIE MARKETING ORIENTEE ETHIQUE	
2.1	Management par les valeurs et culture d'entreprise	97
2.1.1	L'éthique organisationnelle : Un choix stratégique	97
2.1.1.1	Positionnement éthique philosophique des managers	98
2.1.1.2	Les niveaux d'engagement éthique stratégique : Typologie	98
2.1.2	Valeurs éthiques et culture d'entreprise	101
2.1.2.1	Ethique-compétence et action sur la culture organisationnelle	101
2.1.2.2	Finalités d'un management par les valeurs orienté « Ethique »	103

2.1.3	Les valeurs DD et RSE au service du positionnement éthique de l'entreprise	104
2.1.3.1	Les racines éthiques des valeurs DD et RSE	105
2.1.3.2	Modèle d'une RSE intégrée à finalité éthique	110
2.2	Ethique organisationnelle et formalisation du management éthique	114
2.2.1	Formalisation du projet éthique de l'entreprise	114
2.2.2	Ethique organisationnelle et formalisation du management de la Qualité éthique	116
2.2.2.1	La qualité, un enjeu d'efficacité	117
2.2.2.2	La qualité, un enjeu éthique	118
2.2.3	Formalisation du suivi des engagements éthiques et outils de communication institutionnelle éthique	120
2.2.4	Principales caractéristiques d'un « Savoir-être » éthique organisationnel	123
2.2.4.1	Les dangers de la rationalisation éthique organisationnelle	123
2.2.4.2	Approche systémique et apprentissage organisationnel éthique	125

Conclusion du chapitre I

CHAPITRE II : VERS UN MARKETING RELATIONNEL INTEGRE A FINALITE ETHIQUE PRINCIPALES CARACTERISTIQUES ET INVESTIGATIONS EMPIRIQUES PRELIMINAIRES

1 PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU MARKETING RELATIONNEL INTEGRE (MODELE « P.R.I. »): Approche competence et relationnelle du marketing

1.1	Le paradigme du « Marketing Relationnel » revisité	133
1.1.1	Les Responsabilités attachées au concept « Marketing »	133
1.1.1.1	Marketing et Responsabilité Sociale des Entreprises	134
1.1.1.2	Marketing et principales formes de responsabilité des marketers	135
1.1.2	Vers un marketing relationnel intégré : le modèle P.R.I.	138
1.1.2.1	Marketing transactionnel et marketing relationnel	138
1.1.2.2	Dimensions du modèle P.R.I. d'un « Marketing Relationnel Intégré »	141
1.2	Marketing Relationnel Intégré à visée Ethique et implications mercatiques	149
1.2.1	Vers une organisation « actionnée » par le marché	150
1.2.2	Un état d'esprit marketing revisité	152
1.2.3	Le principe de rentabilité accepté	154
1.2.4	Sens (direction) des engagements éthiques	156
1.2.4.1	Sécurité environnementale et respect de l'équilibre écologique (S1)	157
1.2.4.2	Sécurité sanitaire, protection physique des personnes ou autres organismes vivants et respect de la vie (S2)	157
1.2.4.3	Sécurité « sociale » ou « sociétale et respect de l'altérité (S3)	158
1.3	Principaux enjeux d'une stratégie marketing orientée « Ethique » et importance de la communication institutionnelle	159
1.3.1	Principaux enjeux d'une stratégie marketing orientée « Ethique »	159
1.3.1.1	Positionnement éthique et construction d'une image éthique	159
1.3.1.2	Positionnement éthique et valorisation du capital « Confiance-Satisfaction » Clients/Parties Prenantes	165
1.3.1.3	Positionnement éthique et performances financières ou commerciales	168
1.3.2	Positionnement éthique et communication institutionnelle à finalité éthique	170
1.3.2.1	Définition et principales finalités d'une stratégie de communication institutionnelle à finalité éthique	171
1.3.2.2	Faut-il communiquer ses engagements éthico-DD/RSE ?	173
1.3.2.3	Conditions de réussite pour une communication institutionnelle à finalité éthique	174

2 INVESTIGATIONS EMPIRIQUES PRELIMINAIRES : METHODOLOGIE ADOPTEE ET PRINCIPAUX RESULTATS

2.1	Enquête exploratoire auprès de dirigeants lorrains	178
2.1.1	Méthodologie de l'enquête exploratoire par questionnaire	179
2.1.1.1	Observations préliminaires	179
2.1.1.2	Méthode d'échantillonnage et profil de l'échantillon	180
2.1.1.3	Elaboration, administration et dépouillement du questionnaire	181
2.1.2	Principaux résultats empiriques de l'enquête exploratoire	182
2.1.2.1	L'éthique, un enjeu stratégique	183
2.1.2.2	Quelle définition pour l'éthique ?	184
2.1.2.3	Le produit, un vecteur éthique fondamental	189
2.1.2.4	Approche praxéologique et principales limites d'une démarche éthique	192
2.1.2.5	Communication des valeurs éthico-DD/RSE	195
2.2	Recensement des actions marketing orientées « Ethique » ou « Développement Durable » diffusées dans les médias	198
2.2.1	Méthodologie adoptée	198
2.2.2	Stratégies marketing orientées « Ethique » : Pratiques éthiques diffusées dans les médias en 2003/2004	198
2.2.2.1	Actions marketing à finalité éthique, axées sur le « Produit » (P)	199
2.2.2.2	Actions marketing à finalité éthique, axées sur la «Relation Marketing », « Personnel en contact-Clients »	202
2.2.2.3	Actions marketing à finalité éthique, axées sur le marketing institutionnel	204
2.3	Stratégie marketing orientée « éthique » et enquête exploratoire auprès de consommateurs	209
2.3.1	Méthodologie de l'enquête exploratoire par entretien	209
2.3.1.1	Choix de l'entretien comme méthode de production des données	210
2.3.1.2	Profil de l'échantillon et déroulement de l'enquête par entretien	211
2.3.2	Principaux résultats de l'enquête par entretien auprès de consommateurs	213
2.3.2.1	« L'entreprise éthique » et le « Produit éthique » selon la représentation des consommateurs	213
2.3.2.2	Poids des critères éthiques dans le processus d'achat et fondement éthique de la Qualité Relationnelle Client	217

Conclusion du chapitre II

PARTIE 2 : PRESENTATION DU MODELE DE RECHERCHE INTERPRETATIF ET INVESTIGATIONS EMPIRIQUES CONFIRMATOIRES

CHAPITRE III: PRESENTATION DU MODELE DE RECHERCHE INTERPRETATIF ET THEORIES MANAGERIALES MOBILISEES

1 ANALYSE DES DIMENSIONS CLEFS DU MODELE « P.R.I » A VISEE ETHIQUE

1.1	Dimensions clefs du modèle P.R.I. à finalité éthique	226
1.1.1	Positionnement éthique et Compétences Ethiques « Produit »	227
1.1.1.1	Compétences Ethiques Produit (CEP) et Qualité Ethique Produit basique (Niveau 1)	228
1.1.1.2	Compétences Ethiques Produit (CEP) et maîtrise des risques Produit (Niveau 2)	230
1.1.1.3	Compétences Ethiques Produit et innovations éthiques Produit (Niveau 3)	231
1.1.2	Positionnement éthique et compétences éthiques relationnelles	234
1.1.2.1	Compétences Ethiques Relationnelles et Gestion des Relations Clients (Niveau 1)	234

1.1.2.2	Compétences Ethiques Relationnelles et Gestion des Risques relationnels (Niveau 2)	235
1.1.2.3	Compétences Ethiques Relationnelles et construction d'une relation de proximité (Niveau 3)	237
1.1.3	Positionnement éthique et compétences éthiques institutionnelles	242
1.1.3.1	Compétences Ethiques Institutionnelles et valorisation du système de production-distribution de l'entreprise hors préoccupations éthico-DD (Niveau 1)	243
1.1.3.2	Compétences Ethiques Institutionnelles et gestion des risques institutionnels liés à l'activité de l'entreprise (Niveau 2)	244
1.1.3.3	CEI et intégration des principes Développement Durable dans l'activité de l'entreprise (Niveau 3)	245

2 LE MODELE P.R.I. A VISEE ETHIQUE SOUS L'ANGLE DES THEORIES MANAGERIALES RETENUES

2.1	Théorie des ressources et compétences et « R.A. Theory »	248
2.1.1	Fondamentaux de la théorie des ressources et compétences et de la R.A Theory	249
2.1.1.1	Fondamentaux de la théorie des Ressources et Compétences	249
2.1.1.2	Fondamentaux de la R.A. Theory de Morgan et Hunt	251
2.1.2	R.A Theory et Stratégie marketing orientée « Ethique »	253
2.1.2.1	R.A Theory et construction d'avantages comparatifs concurrentiels	253
2.1.2.2	R.A Theory et construction d'avantages compétitifs concurrentiels	255
2.1.2.3	R.A Theory et apprentissage organisationnel.	257
2.2	Théorie des parties prenantes (PP)	259
2.2.1	Fondamentaux de la théorie des parties prenantes	259
2.2.1.1	La théorie des Parties Prenantes, une vision « partenaliste » de l'entreprise	259
2.2.1.2	Notion de « stakeholder » ou Partie-Prenante	260
2.2.1.3	Approche tripartite de la théorie des parties prenantes	261
2.2.2	Limites de la théorie des parties prenantes et position adoptée dans le cadre du travail de recherche	263
2.2.2.1	Principales limites de la théorie des Parties Prenantes	263
2.2.2.2	Position adoptée dans le cadre du travail de recherche	264
2.2.3	Théorie des Parties Prenantes et stratégie marketing orientée « Ethique »	266
2.2.3.1	Théorie des Parties Prenantes et « Stratégie »	266
2.2.3.2	Théorie des Parties Prenantes et « Marketing Relationnel »	267
2.2.3.3	Théorie des Parties Prenantes et « Ethique »	268
2.3	La Théorie de la Légitimité	269
2.3.1	Principales caractéristiques de la théorie de la légitimité	269
2.3.2	Stratégie de positionnement éthique et théorie de la légitimité	272

3 MODELE P.R.I. DE STRATEGIE MARKETING ORIENTEE « ETHIQUE » ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE SOUS-JACENTES

3.1	Modèle P.R.I de stratégie marketing orientée « Ethique »	274
3.2	Douze questions clefs pour une stratégie marketing orientée « Ethique »	278
3.2.1	Dimension « Marketing Produit » à finalité éthico-DD/RSE	279
3.2.2	Dimension « Relation Marketing » Personnel en contact/Clients	280
3.2.3	Dimension « Marketing institutionnel » à finalité éthico-DD/RSE	281

3.3	Principales propositions de recherche du modèle P.R.I. à finalité éthico-DD/RSE	283
3.3.1	Propositions de recherche et Compétences Ethiques marketing basiques	284
3.3.2	Propositions de recherche et gestion des risques éthico-DD/RSE	285
3.3.3	Propositions de recherche et création de valeur « Client »	286
3.3.4	Propositions de recherche et influence des stratégies marketing « Ethique » sur la Qualité Relationnelle Client	287

Conclusion du chapitre III

CHAPITRE IV: ETUDE EMPIRIQUES COMPLEMENTAIRES : METHODOLOGIE ET PRINCIPAUX RESULTATS

1 PRATIQUES ET REPRESENTATIONS ETHIQUES DES RESPONSABLES D'ENTREPRISE

1.1	Etude des rapports Développement Durable 2003	293
1.1.1	Méthodologie adoptée	293
1.1.2	Analyse lexicale des éditoriaux des rapports Développement Durable 2003	296
1.1.3	Analyse thématique des rapports Développement Durable	301
1.1.3.1	Stratégies de positionnement éthique/Développement Durable des entreprises de distribution ou fabricants de biens de consommation	301
1.1.3.2	Stratégies de positionnement éthique/Développement Durable des entreprises de services financiers ou non financiers	305
1.1.3.3	Stratégies de positionnement éthique/développement durable des entreprises industriels (hors énergie)	307
1.1.3.4	Stratégies de positionnement éthique/Développement Durable des entreprises énergétiques (et pharmaceutiques)	309
1.2	Enquête par entretien auprès de responsables d'entreprise engagée dans une démarche éthico-DD/RSE	313
1.2.1	Choix méthodologiques	314
1.2.1.1	Techniques d'investigation empirique : entretien phénoménologique, focus-group et observation terrain (visite)	314
1.2.1.2	Description de l'échantillon	316
1.2.1.3	Pré-analyse, saisie et dépouillement des données	319
1.2.2	Principaux résultats de l'analyse thématique	323
1.2.3	Principaux résultats de l'analyse lexicale des verbatims	328
1.2.3.1	Analyse lexicale sur l'ensemble des verbatims	329
1.2.3.2	Classification ascendante hiérarchique sur l'ensemble des verbatims	334
1.2.3.3	Analyse lexicale et classification hiérarchique par type de compétence (CEP, CER et CEI)	340
1.2.4	Stratégie de positionnement éthique et typologie des entreprises	347
1.2.4.1	Les bâtisseurs (Classe 1)	349
1.2.4.2	Les stratèges (Classe 2)	351
1.2.4.3	Les Humanistes (Classe 3)	353

2 REPRESENTATIONS ETHIQUES DES CONSOMMATEURS ET EFFICACITE DES STRATEGIES MARKETING ORIENTEES « ETHIQUE » OU « DEVELOPPEMENT DURABLE »

2.1	Représentations éthiques des consommateurs à travers une enquête par questionnaire	357
2.1.1	Méthodologie de l'enquête par questionnaire	357

2.1.2	Analyse thématique et lexicale des résultats de l'enquête	360
2.1.2.1	Représentations et attentes des consommateurs relatives aux caractéristiques d'une « Entreprise éthique » ou responsable	361
2.1.2.2	Représentations des consommateurs et conditions d'une fidélité ou d'un attachement durable	371
2.1.2.3	Représentations des consommateurs relatives aux particularités d'un « Produit Ethique »	375
2.1.2.4	Place des critères d'achat éthique dans les critères d'achat habituel des consommateurs	379
2.2	Etude comparative des perceptions des consommateurs selon le niveau d'engagement éthique d'une entreprise	383
2.2.1	Méthodologie de l'étude comparative	383
2.2.1.1	Caractéristiques des magasins sélectionnés	384
2.2.1.2	Constitution d'un échantillon représentatif, administration et technique de dépouillement de l'enquête	385
2.2.2	Principaux résultats empiriques	386
2.2.2.1	Etude comparative des perceptions des clients des magasins COOP et AG	387
2.2.2.2	Stratégie marketing orientée « Ethique » et influence sur la « Qualité Relationnelle Clients »	390

Conclusion du chapitre IV

Conclusion Générale	388
Bibliographie	413
Annexes	435
Abréviations	559/550

..

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

« Plus que de théorie ou de philosophie, nous avons besoin de la méthode qui vous aide à penser la complexité du réel au lieu de dissoudre cette complexité, et du coup, mutiler le réel »

E. Morin (1986)

INTRODUCTION GENERALE

Devant la prise de conscience des limites de la croissance économique et de la nécessité de participer à la défense des intérêts de la collectivité, devant la pression de plus en plus forte des Parties Prenantes, actionnaires, clients, Grand-Public ou autres, *l'éthique*, surtout depuis les années 80, est devenue une réelle problématique managériale, tant pour la firme multinationale que pour la petite entreprise. Elle confronte aujourd'hui de nombreux « managers » au dilemme de la réconciliation d'une logique du profit, gage de pérennité et de croissance, avec une logique morale d'un « mieux vivre ensemble » (Ricoeur, 1990), afin de construire un avantage concurrentiel durable qui intègre mieux les nouvelles attentes ou exigences éthiques des consommateurs. Cette interrogation fait entrer l'éthique plus ou moins insidieusement dans les Sciences du management (Mercier S, 2000 ; Mesure H., 2004, Capron M., 2002, 2003, 2004, Pecqueux Y. et al., 1995, 1999, 2002) et contribue aussi fortement au développement d'une réflexion éthique dans le champ du marketing : « *Les stratégies marketing font de plus en plus l'objet d'examen critique et doivent relever de nouvelles exigences ; ...à l'ère éthique, les marketers doivent respecter et prendre soin du bien-être de ceux qui sont affectés par les décisions marketing* » (N.Craig Smith¹ 1995, 85 - 88).

Néanmoins, est-il possible de concilier « Marketing » et « Ethique » ? La réponse à cette question de départ n'est pas évidente car pour la majorité des personnes rencontrées lors de nos investigations empiriques, consommateurs ou responsables d'entreprise, le marketing éthique, spontanément, est un oxymoron ou encore une utopie. En effet, le marketing souffre d'une image négative tant auprès du Grand Public qu'au sein de nombreuses firmes. Et, accusé d'actions manipulatoires sur les comportements des consommateurs, de malhonnêteté par essence, d'opportunisme, de gaspillages de ressources, de surendettement des ménages..., il semble, très éloigné de toute préoccupation éthique. Pourtant, en dépit de ces préjugés et du discrédit systématique qui pèse sur cette discipline, l'ambition de notre thèse est *d'ouvrir une voie susceptible de réconcilier davantage « Marketing » et « Ethique » en réfléchissant sur les différentes dimensions d'un marketing responsable, au profit d'une certaine réhabilitation du marketing dont les abus, effectivement condamnables sont davantage à imputer à un déficit éthique de l'ensemble des acteurs de l'entreprise qu'au marketing en soi ou aux « marketers ».*

¹ « Marketing strategies are increasingly subject to public scrutiny and are being held to higher standards. Caveat emptor is no longer acceptable as a basis for justifying marketing practices. In the ethics era, the marketing manager must respect and care about the welfare of those affected by marketing decisions »

Face à ce dilemme, nous avons dès le début de notre recherche, largement privilégié l'approche terrain en nous appuyant prioritairement sur des études empiriques à la fois auprès de consommateurs et de dirigeants ou responsables d'entreprise. Pour construire une stratégie marketing éthique opératoire, il semblait, en effet, plus judicieux de partir des représentations éthiques empiriques des consommateurs et des responsables d'entreprise que de reposer notre analyse sur une synthèse de définitions académiques. Un tel choix nous paraissait d'autant plus pertinent que l'éthique demeure un concept à la fois polysémique et non stabilisé (M. Capron & F. Quairel, 2005). Dans cet esprit, notre approche de l'éthique fondée à la fois sur la perception éthique des acteurs clefs de toute relation d'échange, à savoir les consommateurs et responsables d'entreprise, et aussi sur une large revue de littérature, très riche sur le sujet, a permis non seulement de revisiter le concept « éthique » pour lui apporter une dimension plus opérationnelle, mais a aussi autorisé une nouvelle appréhension du marketing favorisant le passage du marketing traditionnel vers un marketing responsable, autrement dit (au regard de notre analyse) un marketing plus éthique, imprègné des valeurs Développement Durable.

En effet, très rapidement, les observations empiriques ont montré que l'engouement actuel des sociétés industrialisées pour le Développement Durable (DD) ou la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), constitue aujourd'hui une réelle opportunité pour rapprocher « Ethique » et « Marketing ». Même si pour les scientifiques, « Ethique » et « Développement Durable » sont des concepts bien différenciés (chapitre 1), il n'en est pas de même à l'aune de la perception des acteurs de l'entreprise. A leurs yeux, le respect des principes DD/RSE semble être un vecteur d'expression privilégié de l'éthique. Et, c'est à travers ce regard des consommateurs et responsables d'entreprise, que nous appréhenderons principalement le concept « éthique » au sein des entreprises. Une telle approche « Développement Durable » de l'éthique, participe non seulement à une nouvelle évolution du concept, et une redéfinition des valeurs éthiques organisationnelles mais semble également constituer une réelle opportunité pour mieux ancrer les principes éthiques dans la réalité managériale. De façon plus précise, elle ouvre sans doute une piste intéressante pour aider les « marketers » à s'orienter vers un marketing plus éthique voire un marketing plus responsable².

² Pour l'ensemble des dirigeants ou responsables contactés lors de nos observations empiriques, un marketing éthique est par définition un marketing responsable. Qui plus est, la plupart d'entre eux accordent une préférence au concept de « Marketing Responsable » en raison de la connotation utopique ou idéaliste généralement attachée au terme « éthique »

Plus précisément, pour une meilleure compréhension et un éclaircissement de notre projet de thèse et des objectifs y afférents, nous proposons, dans le cadre de notre introduction générale,

- De décrire le *cadre contextuel* dans lequel s'inscrit cette nouvelle sensibilité éthique des entreprises, cadre qui constitue un facteur d'intégration de l'éthique dans les Sciences du management et plus particulièrement dans le champ du marketing.
- De préciser et de délimiter la *problématique* de notre projet de thèse, de souligner son intérêt en marketing, tout en rappelant l'évolution du concept « Ethique » et ses liens avec la RSE ou le Développement Durable (DD).
- De définir notre *posture épistémologique* qui imprègne et conditionne l'ensemble de notre design de recherche ainsi que les *méthodologies déployées* en vue d'une démonstration rigoureuse.
- Nous terminerons avec une *présentation succincte du plan de notre travail de recherche* afin d'aider le lecteur à mieux saisir le fil directeur de notre raisonnement.

1 CADRE CONTEXTUEL DE LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

L'interrogation sur les principales dimensions d'une stratégie marketing orientée « Ethique », nous invite, au premier chef, à préciser le cadre contextuel ayant facilité l'éclosion de notre problématique de gestion et autorisé une meilleure intégration de l'éthique dans les Sciences du management, et plus particulièrement en marketing. Plus précisément, il semble, au regard de la revue de littérature, qu'en dehors des convictions personnelles éventuelles des dirigeants d'entreprise, deux leviers fondamentaux jouent aujourd'hui un rôle clef dans la formation ou le renforcement de leur sensibilité éthique, au point parfois d'influencer plus ou moins fortement leurs décisions stratégiques managériales ou mercatiques :

- Le levier *de l'anxiété et des risques* inhérents à l'évolution économique, technologique et socio-culturelle.
- Le levier de la *pression sociale des parties prenantes*, de plus en plus exigeantes en terme de qualité de services rendus, de qualité de produit ou même de qualité de vie, et, conséquemment, de plus en plus sensibles également aux valeurs environnementales, sanitaires ou sociétales véhiculées par les principes du DD ou de la RSE.

1.1 Anxiétés ou risques liés à l'évolution économique et socio-culturelle

Certaines perturbations inhérentes à l'évolution de l'environnement économique et socio-culturel au sens large, suscitent de nombreuses inquiétudes au sein des entreprises et appellent une défense plus franche de valeurs éthiques, non tellement pour des raisons philanthropiques, mais avant tout pour assurer un développement durable de la firme. Nous évoquerons ci-après ces deux formes d'évolution, favorables à une meilleure intégration de l'éthique dans le raisonnement stratégique des entreprises.

1.1.1 Limites de la croissance économique et du progrès

La crise économique depuis 1973, la crise du pétrole aujourd'hui, la croissance de la Chine et de l'Inde et leurs besoins en ressources naturelles ou énergétiques, pour ne citer que ces exemples, favorisent, une prise de conscience de la **rareté de certaines ressources et des limites de la croissance économique**. Un tel contexte interpelle inéluctablement les professionnels du marketing, de plus en plus conscients de la nécessité de promouvoir des produits/services moins gourmands en énergie ou en matières premières. De la société de consommation sans mesure centrée sur l'amélioration constante du niveau de vie, il faudra passer à une société de consommation plus mesurée, plus parcimonieuse en termes de ressources naturelles ou énergétiques et davantage centrée sur la préservation du cadre de vie et la promotion de la qualité de vie des citoyens. Ne pas anticiper cette contrainte environnementale, c'est risquer de compromettre à terme, sinon la pérennité du moins la croissance de l'entreprise considérée.

Par ailleurs, **le choc de la mondialisation**, l'intensité de la concurrence et la prééminence souvent accordée à la rentabilité à court terme, accentuent la crise économique dans de nombreux pays et induisent souvent des malversations financières, une négligence des facteurs de risques environnementaux, une exploitation honteuse des travailleurs, ou encore une pression insensée à l'égard des fournisseurs et autres parties prenantes... Et, toutes ces dérives, si elles ne sont pas éludées, risquent d'entacher, tôt ou tard, l'image institutionnelle de l'entreprise, et de peser conséquemment sur ses résultats financiers voire ses performances commerciales.

De même, **la reconnaissance des limites du Progrès** participe aussi à une interrogation sur le sens à donner à une société qui risque de mettre en danger la planète et provoquer plus de problèmes qu'il ne sait en résoudre (Jonas H., 1992). Le Progrès résout des problèmes mais en crée d'autres : Raccourcissement du cycle de vie des produits, gaspillage de ressources,

gaspillage de ressources, problèmes soulevés par les biotechnologies (clonage, OGM...), les effets négatifs liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication... Dans ce contexte, les professionnels du marketing ont à ouvrir leur champ de réflexion afin de mieux mesurer l'impact de leur système d'offre offert sur le marché, sur la qualité de vie de leur clientèle, et par ricochet, sur la qualité de vie sociétale dans son ensemble.

1.1.2 Evolution socio-culturelle et nouvelles attentes sociétales

L'évolution de *l'environnement socio-culturel* est une autre opportunité favorisant une réflexion éthique au sein des organisations. Elle interpelle également les professionnels du marketing, confrontés à de nouvelles attentes sociétales et une gestion des risques sociétaux, qui mal maîtrisés, peuvent compromettre l'image institutionnelle de l'entreprise ou celle de ses produits.

En effet, la société post-moderne (O.Bado & B.Cova, 1992), dans laquelle nous nous situons est marquée par une individualisation forte, une perte d'autorité et de confiance dans les Pouvoirs Publics, une aliénation du sentiment collectif ou associatif, une « *décapitalisation sur le futur* » au profit du passé et du présent. Gilles Lipovetsky (1983, 1992) évoque l'ère du narcissisme, de l'hédonisme ou du « *crépuscule du devoir* » où l'on privilégie souvent la satisfaction des désirs immédiats aux désirs différés dans le futur, le présent à l'avenir. Afin de faire face à *ce déficit de liens sociaux* et de contrecarrer un individualisme parfois démesuré, l'entreprise peut jouer un rôle de garde-fou utile en s'engageant davantage dans la défense des intérêts de la collectivité, ceci à travers une offre commerciale adaptée. Il ne s'agit nullement de se substituer à l'Etat, mais plus simplement de réviser les critères de conception des produits fabriqués à travers notamment l'adjonction d'attributs « Produit » plus respectueux des principes « Développement Durable ». Une telle orientation de la stratégie « Produit » constitue une nouvelle source d'opportunité de création de valeur client impliquant un rapprochement du « je » individuel avec le « nous » sociétal.

Par ailleurs, de plus en plus de consommateurs prennent conscience du fait que la défense de leurs propres intérêts passe également par la défense des intérêts de la collectivité. Dans ce contexte, ils sont aussi de plus en plus facilement enclins à porter plainte à l'égard des firmes lors d'un préjudice subi, notamment lors d'une mauvaise prise en charge de la responsabilité sociétale de ces dernières. Cette « *judiciarisation croissante de la société* », représente une menace potentielle pour les entreprises et invite les « marketers » à mieux prendre en considération leur responsabilité vis-à-vis de la

Société. Plus précisément, les amendes à verser peuvent être substantielles et les conséquences en terme d'image parfois désastreuses. C'est par exemple le cas de Marlboro, accusé d'avoir provoqué le cancer chez certains clients consommateurs, ou encore de St Gobain ou ABB, fabricants d'amiante, également sur la sellette, en raison du caractère cancérigène de leurs produits ; Mc Donald et d'autres « Fast-Food » ou industries agro-alimentaires sont, de leur côté, accusés de favoriser une généralisation de l'obésité et, corollairement, de susciter un nouveau problème de santé publique...Les exemples sont nombreux. Et, devant ces nouvelles attentes sociétales des consommateurs, qui imprègnent la culture sociétale actuelle, il incombe aux « marketers » de participer activement à la gestion des risques « Produit » ou des risques inhérents à l'activité de l'entreprise car il est de leur mission de créer, défendre ou promouvoir l'image institutionnelle de l'entreprise.

Finalement, la prise de conscience des limites de la croissance économique et les nouvelles attentes ou exigences sociétales des citoyens contribuent, a priori, au renforcement de la sensibilité éthique des acteurs économiques et amènent de plus en plus de responsables d'entreprises à vouloir chercher un meilleur arbitrage entre les impératifs de profit à court terme et ceux à moyen ou long terme. Autrement dit, ces derniers sont aujourd'hui plus enclins à vouloir concilier une rationalité managériale purement instrumentale focalisée sur les performances financières avec une rationalité éthique centrée sur le respect de l'ensemble des Parties Prenantes et la recherche d'une amélioration constante de la qualité de vie sociétale. Qui plus est, la pression de certaines Parties Prenantes (&1.2) constitue un réel encouragement en direction d'un management et d'un marketing plus proches des préoccupations éthiques/DD des consommateurs.

1.2 Pressions liées aux nouvelles attentes des parties prenantes

Parmi l'ensemble des Parties Prenantes susceptibles d'exercer un pouvoir de pression sur l'orientation stratégique des entreprises, nous retiendrons principalement les actionnaires, les consommateurs et enfin la Société Civile à laquelle on associe l'Etat. L'activisme de ces trois entités favorise, comme nous essayerons de le montrer, une évolution de la culture sociétale et une meilleure intégration des considérations environnementales, sanitaires ou de défense des intérêts de la collectivité dans le champ du marketing stratégique.

1.2.1 Activisme actionnarial

Grâce aux indices et aux instruments d'analyse créés par les agences de notation³ sociale et environnementale des entreprises, certains investisseurs dits socialement responsables, à l'instar de certains fonds de pension, effectuent leurs placements dans les sociétés qui assument au mieux leurs responsabilités sociales, sociétales et environnementales. Ils privilégient alors les Investissements éthiques ou Socialement Responsables (*ISR*⁴). Le respect de certaines valeurs comme le respect des droits de l'homme, des règles sociales, de l'environnement est alors placé au même niveau que la rentabilité financière d'un titre.

La recherche de fonds éthiques composés de portefeuilles de valeurs mobilières investies dans des entreprises respectant une série de critères sociaux, environnementaux et financiers est rendue possible grâce aux *indices boursiers « responsables »* dont les principaux sont : Domini Social Index 400 (DSI) développé par KLD ; Dow Jones Sustainability Global Index géré par l'institut Suisse SAM (Sustainable Asset Management), ASPI eurozone développé par l'agence française Vigeo, FTSE4 Good lancé par le Financial Times et le London Stock Exchange et enfin Ethibel Sustainability Index (ISI) administrée par l'agence belge Ethibel.

Cette nouvelle sensibilité éthique des actionnaires, quoique encore mineure, prends de l'ampleur et intéresse le professionnel du marketing à double titre : D'abord, ce dernier a conscience qu'être sélectionné par un fonds socialement responsable, constitue un *vecteur d'image* important surtout pour les multinationales. De surcroît, la pression actionnariale constitue un facteur incitatif pour influencer l'orientation de la stratégie des « marketers » dans le sens d'un plus grand respect des valeurs « Éthiques » ou « Développement Durable ».

³ De plus en plus d'agences de notation, de cabinets de conseils en stratégies sociétales, d'organismes certificateurs cherchent à promouvoir et mesurer les performances sociales, humanitaires, environnementales des entreprises. En France, la société Vigéo, filiale de la Caisse des dépôts et de la Caisse d'Épargne, examine plus de 300 entreprises dont les 160 plus importantes entreprises françaises cotées en Bourse (celles du CAC 40 ou du SBF 120). Les principales agences de rating social et environnemental européennes ont pour nom Vigeo en France, BMJ CoreRatings, Eiris en Grande-Bretagne, KLD aux États-Unis, Ethibel en Belgique, SAM en Suisse, Imug en Allemagne et Avenzi en Italie.

⁴ Prise en compte des considérations éthiques, environnementales, ou sociales dans l'achat, la gestion, et la vente de titres de placement et l'exercice des droits attachés comme les droits de vote.

1.2.2 Activisme des consommateurs-citoyens responsables

L'évolution du niveau de vie dans les pays industrialisés augmente le niveau d'exigence des consommateurs pour qui le « plus » cesse de correspondre systématiquement « au mieux ». Les questions de l'environnement, de la répartition des richesses, de solidarité intergénérationnelle, des finalités de l'économie..., entre progressivement dans le processus de décision des consommateurs. Le choix du consommateur devient subrepticement aussi une affaire de « sentiment » et d'éthique, un acte citoyen. On s'oriente vers un nouveau modèle consommatoire, qui n'est plus un simple épiphénomène conjoncturel et temporaire mais une tendance de consommation structurelle⁵ que les entreprises doivent prendre en considération pour rester compétitives. *Le consommateur, devient de plus en plus responsable*, autrement dit, il cherche à intégrer « *les principes du bien-être collectif dans ses critères de choix, en allant au-delà de son intérêt, limité au seul rapport qualité prix*⁶ », afin de mieux prendre en compte les conséquences publiques de sa consommation privée et corollairement induire des changements de société en lien avec ses idéaux (Webster, 1975 ; Roberts, 1995) ; Ce *consomm'acteur*, s'interroge sur les conditions de production des produits qu'il achète, essaye de mieux connaître l'impact des politiques d'entreprise sur l'environnement, la santé publique ou la défense du bien-être collectif. Organisé en association ou en groupe de pression, il participe souvent aux campagnes lancées par des ONG spécialisées comme le collectif de l'éthique sur l'étiquette⁷, Greenpeace ou autres.

Finalement, la consommation citoyenne, quoique encore relativement marginale aujourd'hui, prend de l'importance et ouvre la voie d'une *demande éthique sur le marché*. Il pousse les entreprises à adopter un comportement plus soucieux de l'intérêt collectif : « *La consommation est devenue politique...le « conso-mateur » s'est mué en « conso-acteur » qui déserte les urnes pour voter dorénavant avec son caddie* » (JC. Boisdevésy,

⁵ Une enquête réalisée par le Credoc, début 2002 (www.conso.net) indique une forte sensibilité éthique du consommateur surtout par rapport aux produits alimentaires, textiles et pharmaceutiques et sur des sujets en lien avec le recours au travail des enfants, l'origine des produits (fabriqué en France ou non), le respect des conditions de travail des salariés, la pollution liée à la fabrication, l'aide aux personnes en difficulté. Par ailleurs, de plus en plus de revues spécifiques, d'articles, de guides de consommation, d'émissions de télévision favorisent une meilleure prise de conscience des consommateurs et semblent induire un comportement d'achat plus responsable. Depuis avril 2001, le premier guide éthique du consommateur est paru en France à l'instar du guide réputé, « Shopping for a better world » tiré à plus d'un million d'exemplaires depuis plus de dix ans aux Etats-Unis.

⁶ Association européenne des consommateurs, « La consommation responsable », octobre 2001, www.consumer-aec.org (Dans « Mythes et réalités de l'entreprise responsable », M. Capron et F. Quairel)

⁷ Le collectif de « L'éthique sur l'étiquette » (créé en 1995) regroupe 53 associations et organismes aussi divers que des syndicats (CFDT), des fédérations professionnelles (habillement cuir, textile), des associations (ligue des droits de l'homme). Il mène principalement campagne en direction de deux secteurs, la Grande distribution généraliste et les entreprises du secteur de l'habillement, de la chaussure et du jouet ; il milite notamment pour la création d'un label social.

1996, 2001, 9) ; le consommateur citoyen aspire à une « *société de Sens* » plus qu'à une « *société de consommation* » et recherche de plus en plus souvent des produits citoyens qui incorporent dans leur fabrication même, une dimension sociale, humanitaire et environnementale.

1.2.3 Activisme de la Société Civile

La société civile⁸ exerce également une pression de plus en plus forte en faveur d'une implication croissante des entreprises dans les *causes d'intérêt général*. Ainsi, de nombreuses associations et ONG (WWF, Greenpeace, Amis de la terre, le collectif de l'éthique sur l'étiquette, mouvements alter-mondialistes...) cherchent à promouvoir les comportements éthiques au sein des entreprises et affirment leur opposition face aux actions susceptibles de compromettre le patrimoine humain (eau, gènes, biodiversité, ressources naturelles...) ou face à la détérioration des conditions sociales au sein des entreprises.

De leur côté, *les médias* de plus en plus sensibles aux questions éthiques, jouent un rôle de relais significatif afin de communiquer à l'opinion publique les informations relatives aux comportements non éthiques, et pointent du doigt l'entreprise incriminée afin d'agir sur ses décisions. Une entreprise ne peut plus mettre un nouveau produit sur le marché sans se préoccuper de la manière dont il a été fabriqué, de l'énergie qu'elle a utilisée, des impacts sur l'équilibre écologique, des conditions de travail des salariés qu'elle a fait travailler. Le *risque de réputation*⁹ qu'encourt l'entreprise devant l'activisme de la société civile devient un levier d'action important en faveur de la mise en place de démarches éthiques au sein de l'entreprise. L'éthique a ainsi des vertus

⁸ La MCNG (Mission pour la Coopération Non Gouvernementale de la Direction Générale de la Coopération Internationale) donne la définition suivante : Ensemble des organisations (associations, médias, syndicats) qui s'inscrivent dans le champ de la défense et de la promotion des droits de l'Homme et contribuent à la définition collective de l'intérêt général ». On parle aussi de « tiers secteur » ou « secteur non lucratif ». Pour notre part, nous y intégrons également les Pouvoirs-Publics dans le cadre de leur politique de défense des Biens communs.

⁹ De nombreux scandales depuis les années 80 ont ébranlé, ruiné ou indéfectiblement discrédité la notoriété de certaines entreprises accusées d'avoir falsifiées des données comptables afin de masquer la réalité financière de l'entreprise.: *scandales financiers* d'Enron, Permalat, Worldcom, Cabinet Andersen, Swiss Life, Marconi, Vivendi ... A ces scandales on peut rajouter les *scandales écologiques* liées à la pollution de l'environnement (marée noire avec les naufrages de l'Erika, du Prestige..., pollution des nappes phréatiques...), les *scandales sanitaires* (crise de l'ESB ou de la vache folle en 1996, le poulet à la dyoxine en 1999, la grippe aviaire en 2006, problèmes de salmonellose...) et enfin on peut rajouter les *scandales sociaux* générés par exemples par les plans sociaux parfois massifs des entreprises en dépit de résultats bénéficiaires (Michelin en 1999 ; HP en 2005, Renault avec la fermeture de l'usine de Vilvoorde en Belgique ...) ou encore les scandales inhérents à l'exploitation des enfants dans les entreprises sous-traitantes situées généralement dans les pays émergents (Accusation à l'encontre de Nike ou Gap par exemple)

prophylactiques susceptibles de prévenir les risques de détérioration d'image inhérente à des scandales financiers, écologiques, sanitaires ou sociaux ; ces risques sont d'autant plus graves que la notoriété de l'entreprise est déjà installée.

Enfin, de façon complémentaire, *les Pouvoirs-Publics* s'intéressent également à l'éthique à travers notamment la promotion du Développement Durable auprès de l'ensemble des agents économiques¹⁰ et d'une politique industrielle plus soucieuse des conséquences sociales ou environnementales des activités des entreprises. L'ambition du gouvernement est de faciliter l'appropriation du Développement Durable par le plus grand nombre d'agents économiques et de le rendre compréhensible par tous, depuis le dirigeant d'entreprise jusqu'aux consommateurs.

En conclusion, même si les considérations éthiques ne sont pas toujours fortement ancrées dans les consciences individuelles des dirigeants ou responsables d'entreprise, la pression des Parties Prenantes, celle surtout des actionnaires, des consommateurs et de la société civile conduit ces derniers à mieux intégrer les préoccupations éthiques/DD dans leur stratégie managériale et mercatique. Elle interroge aussi les « marketers » sur les actions à envisager et les opportunités à saisir en vue de concilier au mieux la défense de valeurs éthiques avec les impératifs de croissance de l'entreprise et le développement de ses performances commerciales. Notre projet de thèse, en cherchant à élaborer un outil stratégique au service d'un marketing plus éthique voire plus responsable s'inscrit totalement dans une telle réflexion.

¹⁰ La semaine Développement Durable, organisée tous les ans en France, participe par exemple de cette sensibilisation éthique des agents économiques. D'autres mesures juridiques ou fiscales vont dans le même sens : Loi sur les *Nouvelles Régulations Economiques (NRE)* qui impose aux Groupes cotés en Bourse – depuis 2003- une publication des impacts sociaux ou environnementaux inhérents à l'activité de l'entreprise (Rapport Développement Durable) ; *cadre fiscal avantageux* pour la réalisation de projets éthiques : déduction fiscale de 3,25 / 1000 (depuis 1996) pour les dons aux fondations et associations reconnues d'utilité publique et 2,25 / 1000 pour les associations et organismes d'intérêt général, déduction fiscale pour les voitures dites écologiques...Enfin, pour citer un dernier exemple, l'article 14 du nouveau code des marchés publics, entré en vigueur en 2004, autorise l'Etat et les collectivités locales à intégrer des critères environnementaux dans le choix de leurs prestataires (Alternatives Economiques, n° 19, 2005, p 54)

2 DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE ET DELIMITATION DU CHAMP DE RECHERCHE

Le paragraphe suivant a pour finalités de définir et de délimiter avec soin notre problématique. Plus précisément, dans un premier paragraphe nous indiquerons en quoi la conceptualisation actuelle de l'éthique favorise son ancrage dans le champ du marketing, et dans un second paragraphe, nous définirons notre problématique plus en détail, en définissant le cadre marketing dans lequel s'inscrit notre analyse.

2.1 De l'évolution du concept de l'éthique à la question de recherche

Longtemps, le souci éthique était considéré comme une affaire personnelle, une préoccupation extérieure à l'univers des affaires et même un obstacle à la recherche de l'efficacité économique : « *The business of business is business* » (Friedman, 1970). L'éthique, encore avant les années soixante-dix, était surtout l'affaire des philosophes¹¹, des moralistes ou principalement une affaire de conscience personnelle faisant appel à la seule responsabilité morale individuelle d'un chacun. Sa place au sein des entreprises était marginale et ne s'exprimait principalement qu'au travers la mise en place de structure organisationnelle de type paternaliste¹² (J. Ballet & F. De Brie, 1998).

Néanmoins, depuis les années 80 (en France) le discours éthique, nous semble-t-il, connaît une véritable « révolution » conceptuelle en s'intéressant davantage aux questionnements relatifs au « *Comment ?* » qu'au « *Pourquoi ?* ». L'éthique ne se veut plus une abstraction mais une réalité. D'une éthique essentiellement réflexive, il s'agit de passer à une éthique opérationnelle, de nature utilitariste et stratégique, tant sur le plan individuel que collectif : « *L'éthique ne s'identifie plus avec le don généreux de soi ; à l'âge postmoraliste elle est un investissement stratégique et communicationnel au service de l'image de marque et de la croissance sur le long terme* » (Lipovetsky G., 1992, p 271) ; elle est « un véritable *outil stratégique de long terme* » (A. Boyer, 2002) de préservation et d'amélioration de l'image institutionnelle de l'entreprise et, au final, d'accroissement de la valeur client. Autrement dit, elle est en voie de devenir sans doute une « *nouvelle discipline des Sciences de gestion* » (Pesqueux & Biefnot, 2002)

¹¹ Descartes, Spinoza, Kant, Hegel, Kierkegaard, Sartre, Comte de Sponville..., pour ne citer que quelques exemples

¹² Selon J. Ballet et F. De Brie, F. : Le Play (1806 – 1882), sociologue et économiste, peut être considéré comme le père fondateur de l'éthique dans l'entreprise en raison de son engagement pour un système de production de richesses avant tout générateur de paix social et basé sur l'intégration de valeurs morales dans le dispositif d'encadrement des salariés.

Pour définir une telle approche pragmatique de l'éthique, et réfléchir sur les *actions requises* pour s'inscrire dans le champ de l'éthique en management, il n'était guère possible de s'appuyer uniquement sur la revue de littérature encore peu prolifique sur cette interrogation managériale. Aussi, afin de définir les dimensions d'un marketing orienté *Ethique/DD*, réellement opérationnel, il nous semblait nécessaire de privilégier une approche terrain et d'*appréhender l'éthique à travers le prisme de la représentation des protagonistes clefs de toute relation marchande*, à savoir les consommateurs et les responsables d'entreprise. Ce regard conditionne l'ensemble de notre design de recherche et constitue corollairement une des principales limites acceptées de notre analyse. Il nous amène aussi à établir un lien inextricable entre « Ethique », « Développement Durable » et « Responsabilité Sociale des Entreprises », trois concepts qui, au regard de la représentation des consommateurs ou responsables d'entreprise (voir chapitre II et IV) se rejoignent dans les principes à défendre au point souvent d'être confondus : *le DD est alors vu comme un moyen d'expression idoine de la RSE, qui elle-même devient un moyen d'expression privilégié de l'Ethique*¹³. De ce fait, toute démarche DD s'inscrit d'emblée dans une démarche éthique et représente une réelle opportunité pour jeter les ponts entre une éthique conceptuelle et une éthique praxéologique à la fois au niveau individuel et organisationnel. La notion d'éthique d'entreprise *« pourrait (même) disparaître dans sa formulation actuelle pour se diluer soit dans la RSE soit dans le DD »* (Mesure H., 2004, p13). Il s'effectue ainsi progressivement un glissement sémantique, où l'éthique, progressivement, est davantage vue comme une compétence, c'est à dire un véritable *« savoir agir ou réagir »* (Le Boterf, 2000) au service des performances économiques, sociales ou commerciales de l'entreprise (chapitre 1). Dans cet esprit, les « managers » ou « marketers » sont davantage préoccupés par les ressources à mobiliser pour traduire les valeurs éthiques en Valeur Ajoutée Client, que de vouloir agir sur le comportement des acteurs de l'entreprise et aiguïser leur sensibilité éthique. L'enjeu

¹³ Sur le plan académique, en dépit des points communs qui les unissent, chaque concept a une signification particulière que nous étudierons ultérieurement. Une étude ponctuelle réalisée auprès de 112 étudiants, indique également une perception quelque peu différente d'un concept à un autre, même si pour une majorité d'entre eux, ces concepts défendent des principes identiques de défense de l'environnement, de respect des parties prenantes et d'aide aux pays en développement. Ainsi, le *concept « Développement Durable »* (DD) semble fortement corrélé aux problèmes environnementaux (Une minorité (env. 10 %) pense que le développement durable est aussi synonyme d'aide aux pays en voie de développement à travers notamment le commerce équitable ou un meilleur partage des richesses). Quant au *concept « Responsabilité Sociale des Entreprises »* (Corporate Social Responsibility pour les anglo-saxons), celui-ci a une connotation sociale (respect du client, du fournisseur, du Personnel notamment) prononcée et accorde une priorité à la « Gestion des Ressources humaines ». Enfin, le *concept « éthique »*, beaucoup plus large, englobe les deux concepts précédents et est principalement centré sur le respect de la personne humaine en général (Enquête, IAE de Metz, Novembre 2005 – Questions : Quels termes associez vous spontanément aux concepts suivants : Ethique, Développement Durable, Responsabilité Sociale des Entreprises ?)

acteurs de l'entreprise et aiguïser leur sensibilité éthique. L'enjeu devient alors principalement un enjeu stratégique de construction d'un avantage concurrentiel durable.

La conceptualisation de l'éthique en termes de compétences et de variable stratégique, constitue une véritable opportunité marketing pour s'orienter *concrètement* vers un marketing plus éthique, plus responsable. Plus précisément, au regard de nos observations empiriques (chapitre II et IV), une telle approche conduit inéluctablement à un élargissement de la réflexion mercatique et une interrogation plus systématique des professionnels du marketing sur leurs possibilités d'intégrer dans leur stratégie les préoccupations de leur clientèle quant à la défense de l'environnement, de la santé publique, et du cadre ou qualité de vie sociétale en général. Dans cette perspective, l'éthique dépasse les seules opérations de mécénat philanthropique (Cause-related marketing) et va au-delà d'un marketing social ou sociétal principalement centré, par définition, sur la défense des intérêts de la collectivité. ***Elle devient alors, en un mot, une variable de stratégie marketing*** (C. Arnspenger et al., 2000) adossée aux concepts de RSE ou DD et constituant, selon les auteurs cités, une nouvelle ***source de « valeur ajoutée client »*** au service d'un marketing plus responsable, autrement dit plus sensible aux considérations environnementales, sanitaires ou sociétales des produits/services vendus.

Cependant, toute la difficulté est de savoir « Comment ? ». Comment marier « Ethique » et « Marketing » ? Comment « moraliser » la relation d'échange « Entreprise/marché » sans renoncer au principe de la rentabilité obligée, condition de survie et de croissance de l'entreprise ? ***Comment traduire les préoccupations éthiques/DD en bénéfices clients ?*** : « *Tous ces discours sur l'éthique ou le développement durable, c'est du pipeau souvent...la seule manière d'apporter une certaine crédibilité à ces concepts est d'intégrer les politiques éthiques ou de développement durable dans les stratégies marketing...si cela ne se traduit pas d'une manière ou d'une autre par un avantage pour le client et éventuellement la collectivité, on nagera dans l'illusion et la démagogie* » me confia un commercial lors de la visite d'un Salon¹⁴ « Développement Durable » organisé par la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle.

C'est là le point de départ de la réflexion de notre travail de recherche que nous présenterons dans le paragraphe ci-après. Effectivement, les « managers » et

¹⁴ 7^{ème} Salon des éco-industries au Parc des expositions à Metz – 20-21-22 avril 2004 –Exposant : Onyx-Est, filiale du groupe Veolia-Environnement

« marketers » partagent aujourd'hui cette certitude que la défense des principes éthiques/DD au sein des entreprises, nécessite inéluctablement une réflexion sur les actions à mettre en œuvre pour *traduire ces mêmes principes en « valeur perçue » Client ou bénéfiques Client*. Dans cet esprit, le marketing devient un outil incontournable au service de l'éthique. Parallèlement, l'éthique peut constituer un outil au service de l'amélioration de l'image de marque même du marketing. Ce constat et ces interrogations qui préoccupent aujourd'hui les « managers » et les professionnels du marketing, justifient pleinement notre problématique de recherche et confèrent un intérêt certain à notre questionnement sur l'étude des dimensions d'une stratégie marketing orientée Ethique/Développement Durable, en vue de *construire un positionnement de marketing responsable*, susceptible de répondre aux attentes éthiques des consommateurs.

2.2 Description de la problématique de recherche et définition du cadre marketing induit

La satisfaction du client final reste la principale préoccupation des dirigeants d'entreprise : *« La cause finale de l'entreprise, n'est ni de créer des emplois, ni de faire fructifier un capital : il est le service de la clientèle, qui consomme les biens qu'elle produit ou utilise les services qu'elle propose » (Le Tourneau P., 2000, 20).*

Dans cet esprit, l'avenir du concept « Ethique » en sciences de gestion est largement tributaire de sa capacité à promouvoir la satisfaction client et d'améliorer la Qualité Relationnelle Client au sens large, définie comme *« jugement global quant à la capacité de la relation à satisfaire les besoins du consommateur » (Henning Thurau et Klee, 1997, cités par P. Volle et A Mimouni, 2003)*. L'éthique, pour devenir une variable managériale doit alors être envisagée comme une source de performance commerciale ayant pour finalité le renforcement de la qualité relationnelle client et l'amélioration de l'image institutionnelle de l'entreprise. S'éloigner de cette vision pragmatique et mercatique de l'éthique, c'est, à notre avis, la condamner à un effet de mode, et la confiner davantage à un exercice rhétorique ou une source d'alourdissement des coûts qu'à une variable stratégique. A contrario, vouloir s'en approcher, c'est sans doute ouvrir la voie d'un marketing plus responsable en vue d'un attachement plus fort des clients vis-à-vis de l'entreprise et une fidélité plus durable de la clientèle visée. Nombreux sont les dirigeants que nous avons rencontrés lors de nos investigations empiriques à partager ce point de vue et à réfléchir aujourd'hui sur les moyens à mettre en place pour mieux « vendre » leurs investissements « éthico-DD/RSE » auprès des segments de marché visés. Nous sommes là devant une réelle problématique au regard de la définition de M. Nikitin (2006), pour qui *« une problématique de gestion est*

avant tout un dilemme récurrent auxquels sont confrontés les managers ». Cette préoccupation managériale est la substance du problème marketing sur lequel nous souhaitons porter notre réflexion et d'où émerge un certain nombre de questions susceptibles de nourrir notre réflexion :

- Comment concilier au mieux « Ethique » et « Marketing » dans l'idée de promouvoir un « marketing orienté éthique » voire un « marketing responsable » ?
- Comment traduire l'engagement ou les valeurs Ethique/DD des responsables d'entreprise, en valeur ajoutée clients, et promouvoir, par voie de conséquence, l'image éthique de l'entreprise et de ses produits auprès de la clientèle ou du Grand-Public ?
- Comment construire une stratégie de positionnement éthique/DD en vue de conférer à l'entreprise une certaine légitimité sociétale, de renforcer son image de marque ou celle de ses produits, ou encore de contribuer à l'amélioration de la Qualité Relationnelle Client au sens large (Fidélité et attachement durables) ?

De ce problème marketing découle naturellement notre principal problématique de recherche à savoir :

« Identifier les principales dimensions d'une stratégie marketing responsable, orientée éthique/Développement Durable et susceptible de répondre au mieux aux nouvelles attentes éthiques des consommateurs, d'accroître la valeur client et corollairement de construire un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise ».

Dans cette perspective, afin de nourrir notre réflexion, nous nous sommes tout d'abord tournés vers les dirigeants ou responsables d'entreprise, en vue de cerner leur représentation du concept éthique et établir une synthèse des pratiques éthiques actuelles voire des moyens actuellement mis en œuvre pour valoriser leur engagement éthique/DD auprès des clients. Par ailleurs, étant donné que l'efficacité d'une telle stratégie de positionnement est largement tributaire de sa capacité à entrer en cohérence avec les attentes et les représentations des consommateurs, il nous semblait également indispensable d'appréhender la conceptualisation de l'éthique des consommateurs. Une stratégie marketing orientée éthique/DD doit au minimum être en osmose avec la perception éthique des consommateurs. Dans cette perspective, plus l'écart entre le positionnement éthique voulu par l'entreprise et celui perçu par les clients est faible ou inexistant, plus les efforts alors déployés par l'entreprise pour se doter d'une image d'entreprise éthique ou responsable, trouveront probablement un écho favorable auprès des segments de marché visés. Pour se comprendre et être compris, dans le cadre notamment d'une stratégie de communication institutionnelle

éthique, il est nécessaire pour le « marketer », de parler le même langage que les clients visés et se baser sur des représentations communes.

Notre interrogation sur les dimensions d'un marketing dit éthique semble d'autant plus pertinente qu'*il n'existe pas réellement de définition consensuelle*¹⁵ ni au niveau des médias, ni au niveau académique. Les confusions sont fréquentes : Pour les uns, le marketing éthique s'exprime à travers le commerce équitable, pour d'autres il correspond au marketing sociétal¹⁶, pour d'autres au marketing humanitaire ou encore au marketing social.

Par ailleurs, une conceptualisation plus fine d'un « Marketing orienté éthique » centré sur la construction d'un positionnement éthique/DD *intéresse, de plus en plus de responsables d'entreprise*. En effet, ils sont de plus en plus nombreux à rechercher un outil marketing stratégique pertinent, susceptible de valoriser leurs investissements socialement ou socialement responsables auprès des clients. Leur souhait est de sortir de la seule logique de coût des politiques RSE/DD en cherchant à traduire si possible l'engagement éthique/Développement Durable de l'entreprise en bénéfices clients à travers une offre commerciale plus respectueuse des valeurs environnementales, sanitaires et sociétale, et une relation « Personnel en contact / Clients ou Parties Prenantes » plus équilibrée et plus coopérative. Dans cette perspective, les professionnels du marketing, plus que jamais, auront une responsabilité pour trouver un chemin rendant compatible la logique de l'éthique avec la logique d'amélioration des performances commerciales de l'entreprise.

Une des ambitions de notre travail de recherche est d'aider les « marketers » dans cette voie, à travers principalement une analyse compréhensive et interprétative des représentations éthiques des responsables d'entreprise mais aussi et surtout des consommateurs.

¹⁵ Pour P. Thiery (2005), le marketing éthique est une composante du marketing sociétal avec pour finalité la promotion « de produits éthiques, autrement dit de produits dont le producteur garantit qu'ils sont fabriqués dans des conditions sociales acceptables ». Pour Naillon H. et Pastore-Reiss E (2002), le marketing éthique tente de concilier le sens du commerce avec les principes du DD ; enfin pour E. De Broglie (2002), le marketing éthique constitue essentiellement un outil de différenciation des produits des entreprises en vue de jouer un rôle, « comme moteur de sympathie, de passage à l'acte d'achat et de fidélisation ».

¹⁶ Pour P. Thiery (2005), « Le marketing sociétal est une mise en valeur de l'engagement sociétal de l'entreprise à travers ses produits : C'est un marketing des produits ou services associés à une cause ; il regroupe principalement le marketing écologique (Produits verts), le marketing solidaire (Produits partage), le marketing éthique (Produits éthiques) et enfin le marketing équitable (Produits du commerce équitable) »
Pour P. Kotler (1985), le marketing sociétal est une orientation des échanges marchands « tournée vers la satisfaction du client et vers le bien-être à long terme du consommateur et du public ou de la collectivité en général, en tant que moyen permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs et d'assumer ses responsabilités » (P. Kotler, 1985)

Pour aider les professionnels du marketing à inscrire l'éthique dans le champ du marketing, il est aussi utile de préciser que cela nécessite, non seulement comme nous l'avons vu une approche très pragmatique de l'éthique, telle qu'elle est perçue par les consommateurs, mais aussi *une vision holistique du marketing* caractérisé par une intégration du marketing de la demande, du marketing de l'offre et du marketing de réseau afin de créer, de consolider ou de renforcer la valeur client. (P.Kotler P. et al , 2002). Plus précisément, dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous appuyerons sur le paradigme d'un marketing relationnel et plus particulièrement *d'un marketing relationnel intégré* autorisant le passage d'un marketing traditionnel à un marketing responsable.

Le marketing relationnel « est l'épine dorsale de la relation client-fournisseur, fournisseur-client, que ce soit dans l'entreprise ou en dehors de celle-ci. Il s'applique au consommateur intermédiaire comme au consommateur final » (J.C. Boisdevésy, 1996, 2001, p141), dans l'idée de faire de lui, un centre de profit et créer de la valeur pour le client. Les trois piliers indissociables sur lesquels il s'appuie sont : La gestion de la base de données clients, la gestion de la qualité relationnelle client tout au long du processus de la consommation, en créant notamment des situations de face à face commercial favorables, et enfin, la mise en place d'un système d'information mercatique pour faire de la transparence un avantage concurrentiel (R. Lefébure & G. Venturi, 2005)

Le Marketing Relationnel Intégré est un nouveau concept que nous introduisons afin de mieux prendre en considération la diversité des responsabilités attachées à la fonction du « marketer » (Chapitre II, & 1) et appréhender le marketing sous un angle plus global où le client est perçu comme client mais aussi comme un citoyen, soucieux du cadre de vie et de la qualité de vie sociétaux. Plus précisément, dans cette perspective, nous distinguons trois composantes complémentaires, résumées à travers l'acronyme P.R.I. :

P (comme Produit) : Ce niveau « Marketing Transactionnel » ou « Marketing Produit » est principalement centré sur la performance économique de l'entreprise et la satisfaction du client à travers la valorisation des Produits/Services commercialisés.

R (Comme Relation) : Le niveau « Relation marketing » est principalement basé sur la Gestion de la Relation Clients en vue d'assurer une meilleure rentabilité du portefeuille de clientèle et une communication interpersonnelle « Personnel en contact » /clients » susceptible de valoriser l'offre commerciale.

I (comme Institution) : Le niveau « Marketing Institutionnel » se focalise sur la valorisation de l'activité de l'Institution « Entreprise » à travers notamment la valorisation du système de production-distribution et l'amélioration des relations avec l'ensemble des parties prenantes, en vue de contribuer à la construction d'un avantage compétitif ou comparatif du système d'offre offert sur le marché.

Il n'y a pas de dichotomie entre les trois dimensions du Marketing Relationnel Intégré mais plutôt un continuum où l'optique transactionnelle (focalisée sur le produit) est privilégiée dans un premier temps, suivie de l'optique relationnelle, surtout pour les produits onéreux et complexes, et de l'approche institutionnelle focalisée sur la recherche d'une plus forte cohérence entre le projet d'entreprise, le projet des clients (Ou autres parties prenantes impliquées dans la relation marchande) et enfin le projet de société. Ces trois composantes interreliées et interdépendantes s'enrichissent mutuellement, et constituent, selon notre analyse, le fondement de toute stratégie marketing orientée Ethique/Développement Durable (Voir chapitre II). Plus exactement, et c'est ce que nous souhaitons démontrer, c'est l'intégration d'une dimension éthique au niveau de chacune des composantes « P » ; « R » ou « I » qui contribue à construire un positionnement éthico-DD/RSE pertinent auprès des consommateurs, susceptible d'améliorer le rapport « valeur perçue-coûts perçus » de l'offre commerciale en vue de promouvoir la Qualité de la Relation Client et l'image de marque de l'entreprise. On parlera alors du *modèle de compréhension « P.R.I. à visée éthique » présenté dans le chapitre III.*

Finalement, est-il possible de concevoir le mariage de l'éthique et du marketing, sans renoncer aux objectifs de rentabilité et aux contraintes du marché ? L'enjeu est d'importance. En effet, une entreprise capable d'intégrer les valeurs éthiques dans sa stratégie marketing, sera plus à même d'entrer en résonance avec les nouvelles attentes des consommateurs. Mais comment résoudre un tel dilemme ? Devant ce qui peut représenter au départ une véritable quadrature du cercle, nous avons cherché une réponse en nous appuyant prioritairement sur une analyse compréhensive et interprétative des représentations du concept « Ethique /DD » des responsables d'entreprise mais aussi et surtout des consommateurs. Ces investigations empiriques nous ont fortement encouragé à conceptualiser l'éthique sous un angle plus praxéologique et plus stratégique, en prenant appui parallèlement sur un examen approfondi de la revue de littérature (chapitre I). Elles ont également induit une appréhension du marketing au travers un Marketing Relationnel Intégré, caractérisé par trois composantes essentielles, une composante produit, une composante Relation marketing « Personnel en contact/Client » et enfin une composante institutionnelle ou sociétale, définies avec précision ultérieurement (chapitre II). Voilà le point de départ de notre démarche de recherche. Mais, pour mieux comprendre notre design de recherche dans son ensemble ainsi que notre raisonnement en vue de résoudre le problème posé, nous présenterons ci-après notre posture épistémologique, les différentes étapes de notre stratégie de recherche, notre méthodologie de recueil des données ainsi que le plan synoptique de notre thèse.

3 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE, METHODOLOGIE ET PLAN DU PROJET DE RECHERCHE

Toute thèse se lit à travers le prisme de la posture épistémologique du chercheur, posture qui conditionne en grande partie son « design » de recherche. Aussi, après avoir rappelé notre posture épistémologique, les principales caractéristiques y afférentes et le processus de construction de connaissances privilégié, nous présenterons brièvement la stratégie de recherche et de recueil des données adoptée ainsi que le plan synoptique de notre analyse en vue d'en faciliter la lecture et la compréhension.

3.1 Positionnement épistémologique et démarche méthodologique de la recherche

La complexité et la nouveauté du phénomène étudié inscrit cette recherche dans une logique de découverte plus que de justification. Il nous éloigne alors de toute approche positiviste et nous amène, a contrario, à aborder cette recherche essentiellement d'un point de vue interprétativiste, proche sur le plan ontologique d'un positionnement constructiviste. Pour plus de précision, nous rappellerons ci-dessous brièvement les grands principes¹⁷ de l'interprétativisme, afin de montrer en quoi nous nous éloignons d'une conception épistémologique positiviste, et afin surtout de préciser la « philosophie organisationnelle » qui conditionne notre design de recherche.

3.1.1 Les grands principes de l'approche interprétativiste

D'abord, pour le courant interprétatif, la réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant ; le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux mêmes, interprètent l'objet de la recherche ; enfin, le processus de construction de connaissance à l'intérieur d'une posture interprétativiste, est surtout fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs (Y. Giordano, 2003) : « *Pour l'interprétativisme, le processus de création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité (Notion de « Verstehen » développée par Weber en 1965). Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs* » (R.A. Thiétart, 1999, p23) Dans ce contexte, la réalité n'est pas faite, elle est construite.

¹⁷ Pour le rappel des principes, nous effectuerons une synthèse prenant principalement appui sur les ouvrages ou articles de A. Mucchielli, E. Morin, N. Ravidat & J. Akoka (voir bibliographie)

Par ailleurs, opter pour une posture interprétativiste, c'est, à l'instar du constructivisme, adhérer à l'acceptation de réalités multiples, relatives et contextuelles, c'est s'éloigner du postulat ontologique du mouvement positiviste selon lequel il existe une vérité scientifique universelle ou des lois de la nature immuables. Dans cette perspective, la Recherche présente un caractère idiographique, et il importe alors au chercheur, moins de rechercher « la » Vérité ou la connaissance de « la » Réalité, mais plutôt de comprendre la réalité, donner des interprétations aux comportements des acteurs concernés par le phénomène étudié, et retrouver les significations que ces derniers donnent à la réalité observée. « *La vérité ne sera jamais définitive et non ambiguë, elle est plutôt un processus ouvert de connaissances pouvant être constamment mis à jour* » (Ravidat & Akoka, 2006)

Enfin, aborder notre projet de thèse d'un point de vue interprétativiste, c'est aussi privilégier une vision systémique et se situer dans la pensée complexe d'E. Morin¹⁸. Dans cette perspective, le chercheur adhère à quatre principes essentiels, le principe de totalité, le principe d'interaction, le principe de causalité circulaire et enfin le principe de la connaissance inachevée :

Selon le principe de totalité, la compréhension d'un phénomène suppose une vision globale et non cloisonnée. Comprendre, étymologiquement « comprehendere » signifie saisir ensemble, « l'objet et son contexte, les parties et le tout, l'un et le multiple » (E. Morin, 2005) : « Toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretenant par un lien naturel et insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître singulièrement les parties (B. Pascal, 17^{ième} siècle)

Le principe d'interaction : A l'analyse cartésienne, de nature disjonctive, elle substitue une vision relationnelle du monde marquée par l'interdépendance et la richesse des interconnexions des phénomènes étudiés : « Chaque composant tire son identité au moins autant, sinon davantage, de ses relations avec les autres composantes, que de sa nature propre » (G. Donnadieu et M. Karsky, 2002)

Le principe de causalité circulaire ou de rétroaction, est fondé sur des chaînes causales non plus linéaires (à l'instar des positivistes) mais circulaires et suppose une approche systémique de tout phénomène observé.

Enfin, le principe de la connaissance inachevée cristallisé par la théorie de la rationalité limitée d'Herbert Simon, nous rappelle que « nous ne pouvons jamais avoir un savoir total, la totalité, c'est la non-vérité » (Adorno, cité par E. Morin, 2005)

¹⁸ Complexité, du latin « complexus », « ce qui est lié ensemble », « ce qui est tissé ensemble » ; est complexe, ce qu'on ne peut décomposer

L'ensemble des principes du courant interprétatif évoqués ci-dessus a fortement influencé notre design de recherche. En effet, afin de mettre en exergue les principales dimensions d'une stratégie marketing responsable, orientée Ethique/Développement Durable, nous nous sommes principalement appuyés sur l'analyse des représentations éthiques de consommateurs et de responsables d'entreprise impliquées dans une démarche éthico-DD/RSE. C'est avant tout la compréhension des discours et l'interprétation des données collectées qui nous a permis d'établir une grille de lecture compréhensive des principales dimensions d'une stratégie marketing éthique ou responsable.

Qui plus est, la nouveauté du thème et l'inexistence, à notre connaissance, de travaux académiques sur le sujet, nous ont également incité à nous engager dans une posture épistémologique de type interprétativiste où la logique de découverte prime sur la logique de justification. Par ailleurs, l'éthique, le développement durable, la Responsabilité Sociale des Entreprises sont des concepts qui, en dépit d'un certain consensus quant à leur conceptualisation, restent encore relativement flous, ou du moins ne sont pas encore stabilisés. L'éthique ne le sera sans doute jamais ; en effet, c'est un chemin sans fin, un « idéal type »¹⁹ que l'on peut approcher mais sans jamais l'atteindre. Le phénomène étudié nous situe ainsi d'emblée dans la complexité, où le chercheur est davantage enclin à comprendre la réalité contextuelle en faisant preuve d'empathie dans son projet de saisir ce qui est signifiant pour les acteurs, que de chercher des vérités objectives et acontextuelles.

En conclusion, notre travail de recherche s'inscrit principalement dans le cadre d'une épistémologie interprétativiste. Cette posture nous situe principalement dans une logique de compréhension et détermine l'ensemble de notre design de recherche et plus particulièrement notre stratégie de recherche ainsi que les méthodes de recueil des données que nous décrirons brièvement ci-dessous.

3.1.2 Exploration hybride et choix d'une démarche abductive

L'objectif de notre étude est avant tout de *comprendre* et d'interpréter au mieux le processus de construction d'un positionnement marketing éthique/Développement Durable et corollairement *élaborer une conceptualisation plus fine d'un « Marketing orienté éthique », voire d'un marketing responsable*. Dans cette perspective, nous nous sommes principalement appuyés, ceci dès le départ de notre réflexion, sur des études empiriques relatives aux représentations éthiques, à la fois de responsables d'entreprise mais aussi et

¹⁹ Selon l'expression de M. Weber

surtout de consommateurs, afin de vérifier le degré de congruence entre d'une part, le positionnement éthique voulu par l'entreprise, dans le cadre d'une mise en œuvre d'une stratégie Ethique/Développement Durable, et d'autre part, les attentes éthiques des consommateurs eu égard à l'éthicité d'une entreprise ou d'un produit. Et, grâce aux informations empiriques collectées, étayées parallèlement par une large revue de littérature et un cadre théorique éthique et marketing adaptés à notre problématique de recherche (chapitre I et II), il était possible d'élaborer un modèle de recherche interprétatif mettant en exergue les principales dimensions d'une stratégie marketing orientée Ethique/Développement Durable. C'est sur cette base d'un processus de construction de connaissances, non linéaire, fait d'allers et retours constants et de récursivités, que nous pouvions affiner progressivement nos questionnements et faciliter l'émergence d'une conceptualisation opérationnelle d'un « Marketing orienté Ethique » ou « Marketing Responsable ».

Dans cet esprit, notre projet de recherche, nous fait entrer d'emblée dans *une démarche « d'exploration hybride »* :

« L'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie » (R.A. Thiétart, 1999, p 69).

Un tel choix, nous éloigne d'un schéma hypothético-déductif pour privilégier un raisonnement de type abduction-déduction. Selon R.A. Thiétart (1999), l'induction est un raisonnement par lequel on passe du particulier au général ; il vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables, « *alors que l'abduction confère à la découverte du chercheur un statut explicatif ou **compréhensif** qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite* ». L'abduction ou adduction est définie comme « *une opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses...L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures (hypothèses, modèles, théories) qui ont un statut de propositions valides, propositions qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993, dans R.A. Thiétart, 1999, p 61). « *Ces recherches tendent vers « un réalisme fort » de la théorie (Koenig, 1993) et vers la*

production de construits théoriques fortement « enracinés » (Glaser et Strauss, 1967) dans les faits considérés » (R.A. Thiétart, 1999, p 70)

En conclusion, le processus de construction de connaissances qui fonde notre design de recherche est celui de *l'exploration hybride étayée par une démarche abductive*. Ce choix, déterminé en grande partie par la nature de notre objet de recherche, nous guide naturellement vers une méthodologie qualitative.

3.1.3 Choix d'une démarche qualitative et critères de fiabilité et de validité des recherches qualitatives

La nature de notre problématique nous guide vers une recherche qualitative. Après avoir rappelé brièvement les principales caractéristiques des études qualitatives, nous précisons leurs conditions de fiabilité et de validité afin de dissiper le scepticisme qui pèse parfois sur la scientificité de ces méthodes (par rapport aux études quantitatives et hypothético-déductives). Nos investigations empiriques ont été réalisées dans le souci de respecter le plus scrupuleusement possible ces critères afin de conférer à notre travail une forte crédibilité scientifique

Le choix d'une posture interprétativiste et d'un raisonnement abductif motivé notamment par la nature de notre objet de recherche, la nouveauté de notre problématique, tant sur le plan académique que sur le plan managérial, et l'absence de travaux scientifiques antérieurs, nous conduit inéluctablement vers une logique de découverte propre à une *méthodologie qualitative* :

« *L'analyse qualitative s'enracine dans le courant épistémologique de l'approche compréhensive... Comprendre, c'est bien sûr, d'abord, entendre, mais c'est aussi faire du sens, accéder à l'intelligibilité du discours, des expériences et des pratiques* » (P. Paillé & A. Mucchielli, 2005, p 182).

Contrairement à la démarche quantitative qui vise à prédire, expliquer des phénomènes, à partir de régularités, la recherche qualitative privilégie *une posture idiographique* et vise à étudier en profondeur les phénomènes en acceptant la spécificité et les différences inhérentes au contexte situationnel²⁰. Elle permet d'appréhender toute

la richesse, la diversité et complexité du phénomène étudié et laisse également une place aux découvertes imprévisibles susceptibles d'émerger d'un tel processus de construction de connaissances. Cette *fonction heuristique* constitue un des atouts majeurs d'une démarche qualitative et aussi une de nos principales motivations pour s'en servir.

Une recherche qualitative, d'une manière générale, vise principalement à apporter une explication raisonnée sur une situation complexe et contextualisée. Il s'agit d'identifier les différentes facettes de la réalité et non de faire la preuve par la réfutation. Ainsi, pour Glasersfeld (Dans R.A. Thiétart, 1999, p 30), en s'appuyant sur la métaphore de la clé, une connaissance, dans le cadre d'une méthodologie qualitative est valide dès lors qu'elle convient à une situation donnée et sert l'objectif que le chercheur s'est fixé ; une clé convient si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir. De même, selon J.L. Le Moigne (1995, 1999), les connaissances produites, pour être valides, doivent avant tout être enseignables, argumentées et corrolairement répondre à des critères de reproductibilité, d'intelligibilité, et de constructibilité.

J.C. Andréani et F. Conchon (2005), ont su identifier et formaliser de manière fine quatre niveaux de fiabilité et de validité des enquêtes qualitatives. Ces derniers, par souci de rigueur scientifique, nous ont constamment guidé lors de notre travail de recherche. Nous présenterons ci-après une synthèse de leur article (Tableau 14), tout en nous appuyant également – de façon complémentaire sur l'ouvrage de F. Wacheux (1996).

²⁰ Y. Giordano (2003) : « Il ne s'agit pas de rechercher des régularités statistiques (entre individus substituables) mais de rechercher les significations, de comprendre des processus, dans des situations uniques et fortement contextualisées ».

Figure 14 : Critères de fiabilité et de validité des recherches qualitatives

Critères	Critères de fiabilité ou de validité
<p>Fiabilité de la méthodologie</p> <p>Pertinence</p> <p>(Avant l'étude)</p>	<p>*<i>Qualité de l'échantillon</i> (d'autant plus qu'il est de petite taille généralement) : mode de tirage de l'échantillon, recrutement, taille et composition. Celui-ci doit répondre aux questions posées et enrichir notre étude.</p> <p>*<i>Qualité des méthodes de recueil des données/ informations</i> : Elle est principalement fonction du mode de collecte des données (observation, interview en face à face, focus group) et de la procédure d'enquête (guide d'entretien, compte rendu d'observation, ...) qui doivent être adaptés au problème posé et permettre une mesure fiable (obtention des mêmes résultats en répétant l'enquête dans les mêmes conditions une ou plusieurs fois)</p>
<p>Validité de l'exploration qualitative ?</p> <p>(Après recueil des informations)</p>	<p>* <i>Validité des informations recueillies</i> : Les informations recueillies doivent rendre compte de la réalité de façon authentique et sincère. Il s'agit de formaliser au mieux la pensée des répondants, aller au-delà des réponses convenues ou superficielles, et chercher à réduire tous les biais de manière à réduire l'écart entre le déclaratif et la réalité.</p> <p>* <i>Validité des critères étudiés</i> : L'exploration qualitative est valide si elle explore au mieux les facettes du phénomène étudié ; les questions posées, les thèmes du guide d'entretien... doivent par exemple être fidèles et représentatifs des objectifs de l'étude et des hypothèses à tester</p>
<p>Validité de l'analyse</p> <p>(Au moment de l'analyse)</p>	<p>*<i>Validité interprétative ou d'interprétation</i> : Les conclusions sont justes et acceptées si les explications, finement argumentées sont conformes à la réalité ; La réflexivité et l'introspection du chercheur sont ici essentiels. Les outils statistiques au service des études qualitatives peuvent constituer un garde-fou en vue de limiter les erreurs d'interprétation</p> <p>*<i>Validité par la triangulation</i> : La triangulation est un processus de confirmation par la combinaison de plusieurs méthodes et sources d'information. « <i>C'est une procédure de vérification du recueil des données</i> » (F. Wacheux, 1996) pouvant s'opérer principalement en multipliant la collecte de mêmes faits par plusieurs sources ou en utilisant plusieurs sources d'analyses à partir des mêmes informations : échantillon différent, méthodes de collectes des informations hétérogènes (Interviews, observations, réunions de groupes...), méthodes d'exploration et de questionnement différentes. « <i>Si les données sont concordantes et si elles aboutissent aux mêmes analyses, on fait l'hypothèse que les résultats sont valides...si des différences existent sur le même sujet, on admet que les données changent en fonction des circonstances</i> » (méthode de cristallisation). Pour Hunt (1991), la triangulation des sources ou des méthodes contribue fortement à l'amélioration de la crédibilité, transférabilité et capacité de vérification d'une découverte. Aussi, dans le cadre de notre projet de recherche, nous avons accordé une grande importance à ce critère.</p>
<p>Validité des résultats</p> <p>(Après les résultats)</p>	<p>* <i>Validité de transférabilité</i> : La notion de validité externe et de généralisation est remplacée par celle de transférabilité. Pour reprendre la métaphore de la clé, cette dernière ouvre la serrure (contexte de l'analyse) mais peut aussi ouvrir de nombreuses autres serrures si la situation s'y prête.</p> <p>* <i>Validité communicationnelle et éthique</i> : C'est une validité de généralisation des résultats fondée sur un accord total ou partiel de validité entre toutes les parties prenantes de l'enquête qualitative ; les informations doivent être crédibles et les résultats de la recherche pouvoir être soumis à discussion (Validité éthique selon R.A. Thiétart).</p>

3.2 Méthodologie de recueil des données et plan du projet de thèse

Par souci de clarté, nous préciserons dans le paragraphe suivant, notre méthodologie de recueil des données en indiquant les principales étapes de notre travail de recherche. Ensuite, nous expliciterons et justifierons la structure de notre thèse afin d'aider le lecteur à comprendre le fil directeur de notre raisonnement.

3.2.1 Stratégie de recherche et méthodes de recueil des données

Le paragraphe ci-dessous vise à décrire de manière succincte les grandes étapes de notre démarche de recherche et de recenser les principales méthodes de recueil des données. Nous ne rentrerons cependant pas dans les détails des méthodologies adoptées pour chacune de nos observations empiriques. L'idée est plutôt d'aider le lecteur à mieux saisir la démarche globale du chercheur et préciser les principaux supports de réflexion ainsi que les précautions prises pour apporter un maximum de rigueur scientifique à notre analyse.

3.2.1.1 Etape 1 : Des investigations empiriques et académiques à l'élaboration d'un modèle de compréhension des principales dimensions d'une stratégie marketing orientée Ethique.

La première étape vise à faire émerger une grille de lecture précisant les principales dimensions d'une stratégie marketing responsable, orientée Ethique/Développement Durable, en vue de répondre au mieux aux attentes éthiques des consommateurs. Dans cette perspective, nous nous sommes prioritairement, et dès le début de notre démarche de recherche, appuyés sur des études empiriques à la fois auprès de consommateurs et de responsables d'entreprise engagés dans une telle démarche. Parallèlement, l'examen de la revue de littérature a permis d'élargir et d'enrichir notre réflexion dans l'idée de revisiter la conceptualisation de l'éthique ainsi que les paradigmes mercatiques existants afin de proposer de nouvelles orientations stratégiques susceptibles de favoriser la transition d'un marketing classique vers un marketing plus éthique, plus responsable.

Plus précisément, sur le plan des observations empiriques, la phase d'élaboration de notre modèle de compréhension d'un marketing responsable, nous a amené à sonder les représentations éthiques de nombreux responsables d'entreprise mais aussi et surtout de nombreux de consommateurs afin d'ancrer au mieux notre étude dans la réalité managériale et pouvoir proposer un outil de positionnement éthique voire Développement Durable, réellement adapté au monde de l'entreprise. Nous préciserons ci-dessous, de façon

succincte, les principales investigations empiriques effectuées. Elles feront l'objet d'une présentation plus exhaustive dans les chapitres III et IV de la thèse.

Observations empiriques auprès de responsables d'entreprise

Les observations empiriques auprès des professionnels ont été les suivantes :

➤ ***Enquête exploratoire auprès de 160 dirigeants d'entreprises lorrains***

Cette enquête visait principalement à vérifier si l'éthique a véritablement un sens dans le monde des affaires et de cerner la représentation du concept éthique ou du « marketing éthique » de responsables d'entreprise engagés ou non dans une démarche éthique/Développement Durable (octobre 2003 février 2004). Elle a constitué le point de départ de notre travail de recherche. La majorité des enquêtés, soit deux tiers, était des PME. Cette cible nous semble d'autant plus importante qu'elle est rarement intégrée dans la réflexion sur l'éthique, la RSE ou le DD au point parfois de croire que seules les grandes entreprises sont engagées dans une démarche éthique ou de DD. En outre, un échantillon avec un maximum de PME correspond davantage à la réalité économique. Toutefois, il n'était guère envisageable d'exclure les grandes entreprises car leur expérience, souvent beaucoup plus riche, autorise un recensement intéressant des actions possibles pour construire un positionnement éthique/Développement Durable efficace auprès des consommateurs ou clients visés.

➤ ***Recensement dans la presse voire les médias en général de toutes les actions socialement voire socialement responsables émanant des entreprises.***

Ce travail avait pour finalité de vérifier s'il était faisable de classer les différentes formes d'actions relevées dans les médias selon la grille de lecture « P.R.I. » provisoirement élaboré, correspondant aux trois composantes d'un marketing relationnel intégré à visée éthique. Cette étude visait par ailleurs, à enrichir le contenu voire les spécificités des actions à mettre en œuvre à l'intérieur de chacune des composantes P, R et I. du modèle de compréhension proposé, en vue de construire un marketing plus éthique voire plus responsable.

➤ ***Visite de salons axés sur le thème du « Développement Durable » et rencontre de professionnels/enseignants chercheurs lors de colloques ou conférences***

Deux salons Développement Durable à Metz, (avril 2004 et mai 2005) ; un salon à Strasbourg (octobre 2005), un salon à Thionville (mars 2006) et plusieurs salons Bio & Bien-être (Metz, Thionville, Woippy, Thaon les Vosges, Gorcy, Rouffach), ont permis de prendre contact avec de nombreux exposants afin d'avoir une discussion libre sur leurs représentations relatives à la mise en place d'une stratégie de positionnement Ethique/DD. Les conversations n'ont pas été enregistrées afin de créer les conditions d'un entretien spontané et libre et afin d'éviter du mieux possible les réponses convenues. Cependant, des notes ont été prises dès la fin de la conversation afin de respecter le plus fidèlement possible les idées des personnes interviewées.

De même, notre participation à plusieurs colloques ou conférences relatifs à notre problématique et principalement axés sur l'éthique, la RSE ou le DD, a aussi permis un échange fructueux avec les participants (autant des professionnels que des enseignants chercheurs) et une meilleure appropriation et intériorisation des connaissances ; qui plus est, les critiques constructives des évaluateurs en amont de nos propres « communications » sur le sujet ont également contribué à approfondir notre réflexion et à améliorer notre design de recherche.

Observations empiriques auprès des consommateurs

La mise en place d'une stratégie de positionnement éthique/Développement Durable implique aussi, nécessairement, une bonne connaissance des attentes et représentations éthiques des consommateurs ou clients de l'entreprise. En effet, pour élaborer notre modèle de recherche compréhensif d'un marketing orienté Ethique, il semblait utile de vérifier la congruence entre leur perception et celle des responsables d'entreprise.

Nos principales études empiriques auprès des consommateurs ont été les suivantes :

Entretiens semi-directifs avec une vingtaine de consommateurs, faisant partie de notre réseau de connaissances, de tout âge et appartenant à des CSP différents en vue de cerner leurs représentations d'une entreprise éthique, d'un produit éthique voire d'un marketing éthique ou responsable (D'une demie heure environ à parfois plus d'une heure d'entretien). Un guide d'entretien a servi de support à la conversation. Cette dernière n'a cependant pas fait l'objet d'un enregistrement audio afin de ne pas gêner le répondant. Des notes ont été prises lors de la discussion et complétées à la fin de la conversation.

Afin de mieux formaliser la représentation éthique des consommateurs, vingt personnes supplémentaires, hors du champ de nos connaissances cette fois ci, ont été interrogées : Dix d'entre elles étaient clientes d'un magasin alimentaire (Magasin « AG ») peu préoccupé par les principes du développement durable et dix autres étaient clientes d'un magasin de produits biologiques (Magasin « COOP »), plus soucieux de la mise en place d'une stratégie éthique/Développement durable au sein de leur organisation. Si le choix s'est porté vers ces deux magasins, c'est parce que nous envisagions ultérieurement de réaliser une étude comparative fondée sur ces deux entreprises commerciales, très proches quant à leur activité et à leur taille. L'entretien, réalisé sur le lieu de l'enquête, d'une durée de vingt minutes à une demi-heure en moyenne, a cette fois-ci été enregistré à l'aide d'un dictaphone. Dans le cas présent, la neutralité de l'échantillon par rapport au chercheur et l'enregistrement audio avait pour but de réduire au maximum les biais méthodologiques et de limiter la subjectivité de notre analyse.

3.2.1.2 Etape2 : Etude de la grille de lecture, théories managériales mobilisées et investigations empiriques confirmatoires

La première étape de notre démarche de recherche a surtout autorisé l'élaboration d'un modèle de recherche compréhensif et interprétatif, susceptible de mettre en exergue les principales dimensions d'un marketing responsable, orienté Ethique/Développement Durable en vue de valoriser l'image de marque de l'entreprise, et de mieux prendre en compte les nouvelles attentes ou exigences éthiques des consommateurs souhaitant se diriger vers un mode de consommation plus responsable.

Ensuite, pour étayer notre analyse et montrer la pertinence de notre modèle de compréhension d'un marketing orienté Ethique, nous avons mobilisé trois théories managériales fondamentales : La théorie des Ressources et Compétences et plus particulièrement la R.A Theory de Morgan et Hunt, la théorie des Parties Prenantes et enfin, la théorie de la Légitimité. Afin d'éviter les redondances, nous développerons ces théories ultérieurement (chapitre III). Toutefois, par souci de clarté, il nous semble utile, dans le cadre de notre introduction générale, de justifier brièvement un tel choix.

- En premier lieu, ces théories permettent, non seulement de mieux comprendre notre modèle d'analyse, mais elles autorisent surtout un autre regard sur l'entreprise et en l'occurrence, *à mieux saisir les liens inextricables et synergétiques entre « Ethique », « Relations Parties Prenantes », « Compétences marketing » et « légitimité »*. Une telle représentation de la réalité mercatique nous conduit à revisiter quelque peu le paradigme²¹ mercatique de manière à favoriser une meilleure intégration de la dimension éthique dans le cadre d'une démarche marketing
- En second lieu, une vision intégrative de ces trois théories managériales permet aussi d'éviter parfois certaines dérives, lorsque l'une ou l'autre prend un poids prépondérant dans l'analyse stratégique²². Les relations qu'elles entretiennent entre

²¹ Méta-modèle spécifique à un champ de connaissance et auquel adhère une communauté sociale ou selon M. Marchesnay (2004, p 30) « ensemble des théories, modèles, expérimentations, productions, prescriptions, etc..., qui reposent sur des convictions communes concernant les hypothèses, la méthode, les résultats obtenus ou escomptés »

²² En guise d'illustration, on peut par exemple citer l'exemple de l'entreprise « Multiway » de transport public de voyageurs (entreprise réelle mais au nom fictif) davantage centrée sur les intérêts directs de la firme que sur les problèmes globaux d'organisation de la ville ; une telle approche trop firmo-centrée est un des effets pervers possible d'une application trop stricte de la théorie des parties prenantes (Reynaud E et Dontenwill E, 2005)

elles, devraient a priori *concourir à trouver des solutions plus efficaces* pour construire un marketing orienté éthique voire un marketing responsable.

- Enfin, une telle perspective implique une *approche transversale du management*, une mobilisation des synergies de l'ensemble des fonctions de l'entreprise et la recherche d'une cohérence entre d'une part le management stratégique et d'autre part, le marketing stratégique et le marketing management (chapitre I &2). Aux marketers de jouer un rôle d'interface entre l'intégration des principes éthique/DD dans le management de l'entreprise et la traduction de ces mêmes valeurs en termes de valeur ajoutée client en vue de construire auprès des segments de marché visés une image éthique positive propice à l'amélioration de la « Qualité Relationnelle Clients » et à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Par ailleurs, dans le cadre de cette deuxième étape, nous avons poursuivi nos investigations empiriques tant auprès des dirigeants ou responsables d'entreprise qu'auprès des consommateurs afin d'apporter davantage de crédibilité à notre modèle de compréhension d'un marketing responsable. Le rôle prééminent de cette étape était principalement de valider la pertinence de notre grille d'analyse sans pour autant nous couper de la logique de la découverte inhérente à toute démarche essentiellement qualitative.

Ainsi, les investigations empiriques confirmatoires auprès des professionnels ont été les suivantes :

➤ ***Etude documentaire portant sur trente deux rapports « Développement Durable »***

Cette étude avait pour finalité de mettre en évidence les pratiques éthiques voire Développement Durable les plus prisées au niveau des entreprises transnationales et de vérifier parallèlement la pertinence de notre grille d'analyse provisoire. Toutes les entreprises sélectionnées faisaient partie de l'un ou l'autre des indices boursiers éthiques évoqués précédemment affichant ainsi leur engagement éthique/DD.

Toutefois, étant donné que nous souhaitions également toucher la cible des PME, la plus nombreuse et généralement laissée pour compte dans le cadre de la problématique Ethique/ Développement Durable, il était nécessaire d'élargir nos observations empiriques. De surcroît, l'analyse des rapports « Développement Durable » dont on connaît la vocation publicitaire risquait de nous enfermer dans un discours trop convenu accusant un écart éventuel entre le discours déclaratif et la réalité terrain.

Pour toutes ces raisons, nous nous sommes aussi appuyés sur :

Une étude qualitative approfondie sous forme d'entretiens semi-directifs auprès de trente deux dirigeants ou responsables d'entreprise investis à des degrés divers dans un projet d'opérationnalisation des principes de Développement Durable dans leurs pratiques managériales.

Parmi ces firmes, la plupart font partie d'une expérimentation organisée par l'AFAQ-AFNOR, dans le cadre de l'élaboration du guide SD 21000²³, outil d'aide à la réflexion stratégique destiné à aider l'entreprise dans sa démarche de progrès et d'intégration des principes du DD dans son système de management. Les entretiens qui ont duré plus d'une heure à parfois trois heures, ont permis une collecte d'informations très riches et pragmatiques allant au-delà des discours de convenance. Par ailleurs, la durée de l'entretien, le fait de se déplacer au sein de l'entreprise, d'observer et sentir l'ambiance qui y règne, le fait d'avoir visité la plupart des firmes après entretien et d'avoir pu discuter parallèlement avec d'autres responsables, le fait aussi d'avoir pu collecter des brochures à la disposition des clients ..., toutes ces précautions ont permis de tester la sincérité des réponses apportées pour alors conférer à notre modèle d'analyse une dimension réellement adaptée à la réalité managériale. Par ailleurs, la participation aux réunions organisées par l'AFNOR dans le cadre du programme SD 21000 (Focus-group), était l'occasion d'enrichir nos données et d'avoir également des échanges informels pour encore une meilleure connaissance du phénomène étudié. Qui plus est, les entretiens ont été scrupuleusement enregistrés à l'aide d'un dictophone, dont la présence, en raison de la petite taille, a été rapidement oubliée au cours de la conversation, de manière à ne pas trop gêner l'enquête.

Parallèlement à toutes ces investigations empiriques réalisées auprès de responsables d'entreprise, nous avons aussi cherché à valider nos propositions de recherche en s'appuyant sur les représentations et attentes éthiques des consommateurs, cible privilégiée de notre outil de construction d'un marketing orienté Ethique ou Marketing responsable. A ce titre, nous avons effectué deux études empiriques dont nous précisons ci-dessous les caractéristiques essentielles, avant de les développer plus amplement ultérieurement (Chapitre IV)

²³ L'Afnor publie en 2003 un guide intitulé SD 21000 dédié aux entreprises et particulièrement aux PME/PMI ; ce guide et le projet qu'il contient, font appel à la candidature de PME/PMI de 12 régions françaises. Un panel de 15 sociétés est sélectionné en Lorraine ; cette démarche innovante permet de tester la pertinence du guide et aiguise la réflexion quant à la transposition des principes Développement Durable dans les rouages organisationnels de l'entreprise.

Enquête qualitative auprès de 193 consommateurs

Afin d'obtenir un maximum de réponse auprès des consommateurs et conforter nos observations empiriques préalables réalisées à l'aide d'entretien semi-directifs, nous avons mené cette fois-ci une enquête par questionnaire reposant sur un certain nombre de questions ouvertes, identiques aux questions posées dans le cadre du guide d'entretien lors des études antérieures. Ce choix nous a permis d'utiliser une autre source de collecte de données (triangulation des stratégies de collecte des données) et de tenir compte des remarques de certains consommateurs interviewés lors de nos investigations préliminaires et qui parfois regrettaient de ne pouvoir répondre aux questions à tête reposée pour pouvoir être plus explicite et plus précis dans leurs réponses. Le détail de la méthodologie est exposé ultérieurement.

Etude comparative et enquête par questionnaire auprès de deux magasins aux caractéristiques très proches (Magasin « AG » et magasin « COOP »)

Afin d'effectuer une comparaison des perceptions des consommateurs relatives à l'éthique au sein des entreprises, nous avons choisi deux petits magasins à dominante alimentaire, de taille presque identique, situés dans une même zone géographique. Cette étude a été réalisée auprès de 280 consommateurs, 140 étant clients du magasin COOP, fortement préoccupé par les principes inhérents au Développement Durable et 140 autres, étant client du magasin AG, n'ayant aucune politique délibérée de mise en place d'une stratégie éthico-DD/RSE. Cette comparaison nous autorisait à évaluer les différences de perception d'un groupe de consommateurs à l'autre et d'apprécier l'intérêt d'une stratégie marketing orientée Ethique en termes de « Qualité Relationnelle Client » au sens large, une qualité relationnelle essentiellement appréciée à travers l'importance de l'attachement et de la fidélité des clients à leur entreprise.

Finalement, et nous essayerons encore de le montrer à travers la suite de notre analyse, de nombreuses précautions ont été prises afin d'apporter un maximum de fiabilité et de validité à notre travail de recherche : Choix d'échantillons variés (échantillonnage non expérimental), méthodes de recueil des données diversifiées (observation, entretien en face à face, focus group, questionnaire), triangulation des méthodes et des sources d'information. Même au niveau du dépouillement des résultats, nous nous sommes appuyés sur deux logiciels d'analyse lexicale afin de gagner en crédibilité quant aux résultats obtenus : Tropes et Spad-T ; le premier, Tropes, effectue une lemmatisation automatique des verbatims alors que le second (Spad-T) nécessite une lemmatisation manuelle maîtrisée par le chercheur. Certes, cette dernière exige énormément de temps mais la vérification contextuelle des mots lemmatisés lui assure une fiabilité accrue.

3.2.2 Plan du travail de recherche

Afin d'aider le lecteur à mieux comprendre notre démarche de recherche axée sur l'identification des principales dimensions d'une stratégie marketing orientée Ethique/DD, nous précisons ci-après, la structure de notre thèse. Plus précisément, nous présenterons brièvement le contenu des différents chapitres et nous chercherons à justifier le plan adopté.

Notre thèse est scindée en deux parties : *la première partie* a pour finalité de décrire les fondements théoriques et empiriques d'un marketing responsable principalement basé sur une approche relationnelle et compétence de l'éthique et du marketing, et un ensemble d'investigations empiriques préliminaires susceptibles d'éclairer notre modèle de recherche compréhensif et interprétatif provisoire; *la seconde partie*, en partant de nos réflexions antérieures, vise à la fois, à examiner les principales dimensions d'un marketing orienté Ethique/DD ainsi que ses soubassements théoriques, et à exposer les résultats de plusieurs études empiriques complémentaires tant auprès de consommateurs que de responsables d'entreprise.

Plus précisément, la volonté de rapprocher l'éthique et le marketing, pour s'orienter vers un marketing éthique effectif et opérationnel, nous invite en premier lieu à réfléchir sur une nouvelle conceptualisation de l'éthique et du marketing (Chapitre I et II), *plus proche de la perception éthique actuelle des acteurs de l'entreprise*. Dès le départ, grâce aux observations empiriques auprès de consommateurs et de responsables d'entreprise, nous avons pu établir le constat que l'éthique, du moins dans le cadre de l'entreprise, n'est pas appréhendée à travers le prisme des seules vertus ou de la morale. Très rapidement, les premiers résultats de nos investigations empiriques ont permis de comprendre que l'éthique, aux yeux des consommateurs ou responsables d'entreprise, incarne aujourd'hui principalement des valeurs de respect des Parties Prenantes et de respect des principes DD. De même, il semble qu'elle est également toujours à envisager sous l'angle de pratiques ou d'actions éthiques susceptibles de donner corps aux valeurs évoquées. Dans cette perspective, il nous semblait utile, dans un premier temps, de revisiter le concept « Ethique » sans pour autant le dénaturer.

Aussi, *dans un premier chapitre*, après avoir familiarisé le lecteur avec le paradigme éthique, ses significations, ses théories, ses modèles..., nous avons tenté, en nous appuyant sur la revue de littérature, de définir une éthique praxéologique, voire une « Ethique-compétence » en congruence avec l'approche actuelle des acteurs de l'entreprise mise en lumière à travers nos observations empiriques menées en parallèle. Cette réflexion a permis d'élaborer un véritable *modèle d'une éthique-compétence intégrée* applicable à notre objet

de recherche et défini plus finement dans le premier chapitre. Pour poursuivre notre réflexion, nous avons cherché à montrer que la mise en œuvre d'un marketing éthique voire responsable, repose fondamentalement et inéluctablement, sur l'implémentation d'un management éthique et la propagation d'une culture éthique organisationnelle.

Dans un *deuxième chapitre*, nous définissons le cadre marketing susceptible d'intégrer au mieux l'éthique-compétence au sein de la discipline, et nous examinons les principaux résultats de nos investigations empiriques préliminaires ayant étayé notre analyse et contribué à dessiner les contours d'une stratégie marketing orientée Ethique/Développement Durable.

Plus précisément, dans la *première section*, nous présentons le modèle d'un « Marketing Relationnel Intégré » ou d'un « Marketing-Compétence » fondé sur trois composantes clefs : Le « Marketing Produit ou Marketing Transactionnel », la « Relation Marketing Personnel en contact / Clients » et enfin, le « Marketing Institutionnel et sociétal ». Ces trois dimensions forment l'ossature de notre grille de lecture d'une stratégie marketing orientée Ethique voire d'un marketing responsable.

Ensuite, dans la *deuxième section*, nous étudions les résultats de trois études empiriques réalisées, parallèlement à notre revue de littérature : Une enquête auprès d'environ 160 dirigeants ou responsables d'entreprise, le recensement des actions marketing orientées Ethique/DD, diffusées dans les médias, et enfin des enquêtes exploratoires par entretien sur un échantillon d'une quarantaine de consommateurs. L'analyse de la perception éthique a permis de conforter l'idée de devoir revisiter la conceptualisation de l'éthique en entreprise et d'appréhender le marketing sous un angle plus holistique, ouvert aux principes DD. Et, grâce à l'ensemble de ces investigations théoriques et empiriques, il nous était possible d'établir un modèle de recherche compréhensif d'une stratégie marketing orientée Ethique/DD, approfondie et en partie validé dans la deuxième partie de notre thèse.

La *deuxième partie* de la thèse vise à présenter en détail les principales dimensions d'une stratégie marketing orientée Ethique/DD ainsi que les résultats des études empiriques complémentaires ayant permis d'accroître la fiabilité et la crédibilité de notre travail de recherche.

Plus précisément, *le chapitre III* propose une description détaillée du modèle « P.R.I à visée Ethique » en détaillant les compétences éthiques marketing²⁴ à développer pour bâtir

²⁴ Les compétences éthiques marketing (analysées en détail ultérieurement) peuvent être définies, de manière succincte, comme un ensemble de « savoirs, savoir-faire, savoir-être » susceptible de conférer une qualité éthique à la fois aux produits commercialisés (Eco-conception, produit-partage, produit-santé...), à la relation interpersonnelle « Personnel en contact/Clients/Parties Prenantes » (Relation gagnant-gagnant), et enfin à

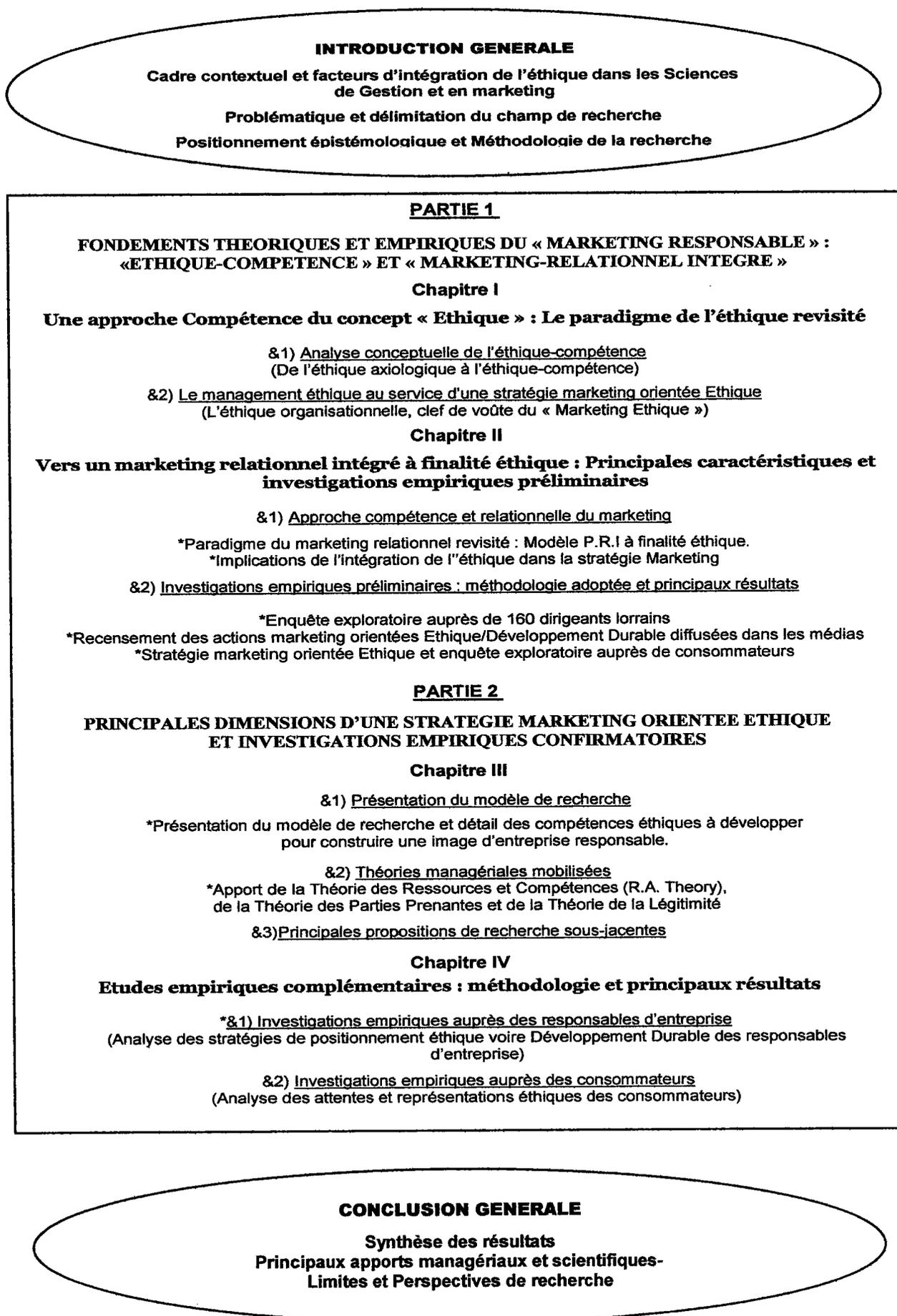
un positionnement éthique voire DD, susceptible de répondre aux attentes éthiques des consommateurs (Chapitre III, &1). Ensuite, nous présenterons dans ce chapitre trois théories organisationnelles clefs qui étayent et éclairent notre analyse : La théorie des Ressources et Compétences voire la R.A Theory de Morgan et Hunt, la théorie des Parties Prenantes, et la théorie de la Légitimité, toutes ces théories étant vues sous un angle fondamentalement systémique (Chapitre III, &2). Enfin, pour terminer, nous évoquerons, les principales propositions de recherche sous-jacentes à la grille d'analyse proposée (Chapitre III, &3).

Le chapitre IV, dans la suite logique de notre démarche de recherche, présente les études empiriques complémentaires en vue d'apporter un maximum de crédibilité et de rigueur scientifique à notre modèle d'un marketing responsable, orienté Ethique/DD. Plus particulièrement, du côté des responsables d'entreprise, nous examinerons la méthodologie et les résultats relatifs à l'étude d'une trentaine de rapports DD et commenterons les résultats d'une trentaine d'entretiens approfondis (Analyse thématique et lexicale). Du côté des consommateurs, nous exposerons les principaux résultats d'une enquête par questionnaire auprès d'environ 200 consommateurs et présenterons les conclusions d'une étude comparative, composée de deux groupes de consommateurs, les uns clients d'un magasin peu engagé dans une démarche éthique/DD (140 consommateurs), les autres, au contraire, clients d'un magasin très préoccupé par le respect de valeurs éthiques/DD (140 consommateurs). Pour le dépouillement des résultats, nous nous appuyerons sur trois logiciels d'analyse de données : Sphinx, Spad et Tropes en fonction de leurs atouts respectifs. Pour une meilleure interprétation des données recueillies, l'utilisation de l'Analyse Factorielle des Correspondances et les opérations de classification hiérarchique nous permettront d'établir des typologies ou caractériser les différentes classes mises en évidence, que ce soit au niveau des analyses des discours des consommateurs ou de ceux des responsables d'entreprise.

Pour terminer, nous effectuerons en guise de conclusion, un bref bilan des principaux résultats tout en soulignant les principaux apports théoriques et managériaux de notre travail de recherche ainsi que ses limites à partir desquelles de nouvelles voies de recherche peuvent émerger.

l'activité de l'entreprise (Système de production-distribution respectueux de l'environnement, défense des biens communs...). Une qualité est dite éthique, premièrement lorsqu'elle contribue à satisfaire durablement les consommateurs ou segments de marché visés (Ethique-compétence adaptative) et deuxièmement lorsque les bénéfices apportés aux clients vont dans le sens d'une plus grande qualité de vie sociétale se rapprochant ainsi de la définition idéale et idéaliste de l'éthique (Ethique compétence proactive)

Figure 1a : Plan de la Thèse



PARTIE 1

PARTIE 1

FONDEMENTS THEORIQUES ET EMPIRIQUES DU MARKETING ORIENTE ETHIQUE OU « MARKETING RESPONSABLE »

« ETHIQUE-COMPETENCE » ET « MARKETING RELATIONNEL INTEGRE »

« L'éthique doit être problématisée et réfléchie, à la différence de l'éthique kantienne où l'impératif catégorique impose d'évidence sa norme universelle...L'éthique ne saurait être lucide toute seule, c'est-à-dire ignorer les aléas et renversements qu'impose l'écologie de l'action : il ne suffit pas de vouloir bien agir pour le faire bien. C'est dire que l'éthique ne peut surmonter la complexité : elle ne peut que travailler avec la complexité, c'est-à-dire la pluralité, la contradiction, l'incertitude. »

E. Morin, 1994

« Nous voulons être délivrés. Celui qui donne un coup de pioche veut connaître un sens à son coup de pioche. Et le coup de pioche du bagnard, qui humilie le bagnard, n'est point le même que le coup de pioche du prospecteur, qui grandit le prospecteur. Le bagne ne réside point là où les coups de pioche sont donnés. Il n'est pas d'horreur matérielle. Le bagne réside là où des coups de pioche sont donnés qui n'ont point de sens, qui ne relient pas celui qui les donne à la communauté des hommes....Et nous voulons nous évader du bagne. »

St Exupéry – Terre des hommes - 1939

PARTIE 1

FONDEMENTS THEORIQUES ET EMPIRIQUES DU MARKETING ORIENTE ETHIQUE OU MARKETING RESPONSABLE

« ETHIQUE – COMPETENCE » ET « MARKETING RELATIONNEL INTEGRE »

Une réflexion sur les principales dimensions d'un marketing responsable, conduit à vouloir concilier « Ethique » et « Marketing ». Cependant le « Marketing éthique », au regard du Grand-Public est spontanément considéré comme un oxymore, une mission impossible, un vœu pieu ou au mieux un ensemble de mesures « cosm'Ethiques » généralement ponctuelles (Produits-partage, opérations de mécénat, communication éthique/DD sans actions conséquentes...) où l'habillage « Ethique/DD » pour séduire les clients compte bien davantage que la réflexion sur les compétences à développer pour s'engager durablement sur le chemin d'un marketing plus responsable.

Partant d'un tel constat, on comprend mieux que le mariage entre l'« Ethique » et le « Marketing stratégique » n'a de sens qu'à partir du moment où l'on est capable d'appréhender différemment ces deux concepts pour mieux les ancrer ensemble dans la réalité managériale et dépasser le simple stade d'une éthique rhétorique où les mots comptent plus que les actions. Ainsi, de l'éthique philosophique centrée sur l'exhortation des vertus individuelles, il s'agit de passer à une « Ethique compétence » (Chapitre I, &1), centrée cette fois ci sur la promotion de réelles compétences éthiques, à la fois managériales et mercatiques, individuelles et organisationnelles, dans l'idée de traduire au mieux les valeurs éthiques en bénéfices client. Dans cet esprit, l'éthique suppose inexorablement une vision transversale du management où le Marketing stratégique assure un rôle de médiateur entre le Management stratégique et le Marketing opérationnel. En effet, il est en difficile d'envisager un marketing éthique crédible et positivement perçu par les consommateurs sans prendre appui, en amont, sur un management éthique et un engagement réel de l'entreprise dans la mise en œuvre d'une politique de Développement Durable ou de Responsabilité Sociale des Entreprises (Chapitre I, &2).

Parallèlement, pour construire un marketing responsable davantage en congruence avec la perception des consommateurs, il s'agit aussi de revenir sur certaines valeurs éthiques explicites ou implicites attachées au concept même du marketing et *revisiter le « paradigme marketing classique » pour s'ouvrir à un « Marketing Relationnel Intégré » à visée éthique*. Cette nouvelle approche compétence et relationnelle du marketing que nous préconisons, est plus à même d'incorporer la composante éthique dans l'ensemble des champs de responsabilité des professionnels du marketing (Chapitre II &1).

Dans cette perspective, le rapprochement de l'éthique et du marketing semble moins un oxymoron, qu'une condition essentielle pour ancrer l'éthique dans la réalité managériale. Si paradoxale que cela puisse paraître, *l'éthique risque de se transformer en illusion si elle ne devient pas une exigence marketing* voire une source réelle de création de valeur client. Du moins, c'est ce constat prééminent qui ressort des résultats de nos observations empiriques préliminaires portant sur la perception éthique/DD, à la fois des consommateurs et des responsables d'entreprise (Chapitre II &2). Aussi, notre souhait de redéfinir l'éthique, davantage en termes d'actions qu'en termes de valeurs, vise non seulement à donner corps aux valeurs éthiques en management et en faire une variable stratégique réellement opérationnelle; mais aussi à mieux prendre en considération cette perception actuelle des acteurs de l'entreprise, consommateurs ou responsables d'entreprise, pour qui, l'éthique des affaires est autant une affaire de valeurs qu'une affaire de pratiques managériales en cohérence avec le respect des Parties Prenantes et le respect des principes DD. C'est ce constat que nous mettons en exergue dans le chapitre II (&2) à travers les résultats des investigations empiriques préliminaires.

En somme, la première partie de notre travail de recherche, permet de décrire les fondements théoriques et empiriques d'un marketing responsable. Elle vise à mettre en exergue les caractéristiques d'une approche compétence et relationnelle de l'éthique et du marketing, en vue d'élaborer une grille d'analyse relative aux principales dimensions d'une stratégie marketing orientée Ethique/Développement Durable et d'esquisser par voie de conséquence un modèle compréhensif et interprétatif d'un marketing responsable, à valider ultérieurement. Dans cette perspective, les études empiriques préliminaires effectuées parallèlement à notre revue de littérature, à la fois auprès de consommateurs et de responsables d'entreprise, ont fortement étayé notre réflexion et amplement contribué à mettre en lumière les principales dimensions stratégiques d'un marketing plus éthique, plus responsable, compatible avec les impératifs de profit de l'entreprise.

CHAPITRE I

UNE APPROCHE COMPÉTENCE DU CONCEPT « ETHIQUE » : LE PARADIGME DE L'ETHIQUE REVISITE

Dans les années 50, l'éthique, dans les Sciences de Gestion, était principalement appréhendée de façon informelle. Elle s'adressait à la conscience individuelle des acteurs de l'entreprise et était essentiellement abordée sous un angle axiologique ou déontologique. Dans cette perspective, l'éthique est surtout perçue comme *une attitude, un état d'esprit*, en amont de la décision et de l'action (Mercier S., 2002, 2004) et basée sur les valeurs de respect de l'altérité voire le sens des devoirs et des responsabilités des individus. C'est la prévalence de l'éthique réflexive où l'intention et les valeurs en soi comptent plus que leur ancrage dans la réalité (& 1.1 du chapitre).

Toutefois, depuis les années 90, la volonté stratégique d'intégration de l'éthique dans les sciences du management, par définition « Science de l'action », focalise davantage l'attention sur l'application des principes éthiques dans la réalité managériale. Dans cette perspective, l'éthique n'est plus un simple concept abstrait mais s'inscrit davantage *dans le comportement des acteurs* de l'entreprise. On entre par ce biais dans l'univers objectif des actions, des faits, des savoir-faire et compétences inhérent aux politiques Développement Durable, et caractérisé par la recherche d'une plus forte congruence entre le discours et les pratiques. C'est cette approche que nous souhaitons privilégier dans ce chapitre, non seulement parce qu'elle autorise un meilleur ancrage de l'éthique dans le management mais aussi et surtout parce qu'elle est davantage en cohérence avec les représentations éthiques actuelles des acteurs de l'entreprise et plus particulièrement des consommateurs et responsables d'entreprise (voir chapitre II &2). Plus précisément, et nos diverses études empiriques le soulignent, l'éthique aux yeux des responsables d'entreprise est moins une éthique réflexive qu'une « Ethique compétence » susceptible d'apporter à l'entreprise un véritable avantage concurrentiel ; et, aux yeux du consommateur, elle est moins une question de générosité qu'une question de qualité des produits commercialisés.

L'éthique, vue sous cet angle comportemental, davantage en cohérence avec la perception des acteurs de l'entreprise et des consommateurs, peut plus facilement s'ancrer dans la réalité managériale. Elle encourage le développement de réelles compétences éthiques individuelles principalement caractérisées par l'intégration d'une finalité humaine dans leur processus décisionnel et un élargissement voire un enrichissement de leurs compétences tant techniques que relationnelles en vue de concilier au mieux la logique de l'efficacité économique avec la logique d'un plus grand respect vis-à-vis des clients ou autres parties prenantes. Certaines *théories éthiques (ou modèles)* actuelles étayent implicitement ou explicitement une telle Ethique-compétence et favorise une plus forte sensibilité éthique individuelle ou organisationnelle. Nous en citerons quelques unes (& 1.3). Toutefois, pour inscrire l'éthique-compétence réellement dans le comportement quotidien des acteurs de l'entreprise, y compris des « marketers », il est souhaitable de s'orienter *vers un management éthique* et de chercher à incorporer les valeurs éthiques/DD dans la culture d'entreprise (& 2.1) et les rouages organisationnels en déployant un ensemble de dispositifs managériaux adaptés en cohérence avec un tel projet (& 2.2). En effet, toute stratégie marketing orientée Ethique/DD repose, en amont, sur la mise en œuvre d'un management éthique (Loosdregt H. B., 2004). C'est là, une des conditions sine qua non pour s'orienter durablement et efficacement vers un marketing plus responsable, plus éthique, plus à même de générer une valeur ajoutée client additionnelle.

Au final, ces différentes approches complémentaires et interreliées de l'éthique, de nature attitudinale mais aussi comportementale, principielle mais aussi pragmatique, individuelle mais aussi organisationnelle permettent d'inscrire l'éthique dans la complexité mais aussi dans une rationalité qui, quoique limitée, permettra de définir un cadre théorique pour un management plus éthique mais aussi et surtout, pour ce qui nous concerne dans le cadre de notre travail de recherche, un marketing plus éthique.

1 ANALYSE CONCEPTUELLE DE L'ETHIQUE COMPETENCE

L'éthique s'adresse d'abord et avant tout à l'individu en tant que personne. Et quel que soit le cadre dans lequel il se situe, celui-ci peut être confronté à la difficulté de concilier ses croyances, ses convictions, ses valeurs avec ses décisions ou actions quotidiennes. L'appréhension de l'éthique en terme de compétence vise à inscrire le concept dans une certaine rationalité et ce faisant aplanir ou limiter les nombreuses contradictions, toujours présentes, entre les valeurs affichées et les actes réalisés. De pensée abstraite, l'éthique devient alors un ensemble de capacités²⁵ ou de compétences à développer, allant dans le sens d'un plus profond respect de l'altérité.

Pour de nombreux auteurs²⁶ (Durand R., 1998 ; Le-Boterf, 1994, 2000 ; Meddeb B, 2003 ; J.M. Plane, 2003 ; Cazal d et Dietrich A ,2005), la compétence est avant tout une résultante de trois facteurs :

- un « **savoir** » qui renvoie à l'existence de connaissances
- un « **savoir-agir et faire** » guidé par un « vouloir agir » émanant d'une motivation personnelle et contraint par un « pouvoir-agir » contextuel et organisationnel
- et enfin un « **savoir-être** » et un « agir communicationnel » selon l'expression de J.Habermas (1992), matérialisé généralement par la capacité d'écoute, d'empathie, de communication, de justice de l'individu dans le cadre d'une situation donnée.

Dans cette perspective, l'éthique constitue, non plus une simple abstraction mais une variable stratégique sur laquelle on peut agir pour mieux répondre, notamment sur le plan marketing, aux attentes éthiques des segments de marché visés. De plus, cette approche pragmatique de l'éthique semble être partagée aujourd'hui par l'ensemble des

²⁵ Une capacité par définition²⁵, est « la qualité de quelqu'un qui est en état de comprendre et de faire quelque chose ». Cette notion nous rapproche du concept de compétence définie comme « une connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières » (Petit Robert, 2006)

²⁶ Pour **Meddeb B, (2003)** : « Une compétence est le produit d'interaction entre des connaissances formalisées (savoir), des habiletés développés par la pratique ou l'expérience (savoir-faire) et des attitudes personnelles (savoir être et agir) » Pour **Cazal d et Dietrich A (2005)**, la compétence désigne « un savoir en acte dans un contexte donné, finalisé par des objectifs, et permettant d'interroger les interactions individu-organisation, notamment au travers des règles d'organisation du travail » ; Savoir, compétence et action sont inextricablement liés. Pour **J.M. Plane (2003)**, la compétence peut être définie comme « un ensemble de connaissances, de savoir-faire et de savoir être théoriques et pratiques détenues par un acteur, mises en œuvre dans l'exercice de son activité professionnelle dans une ou plusieurs spécialités » et dont la gestion devient stratégique pour le devenir d'une organisation. Enfin pour **Le Boterf, 2000 (p 48)** : « Les compétences peuvent être considérées comme une résultante de trois facteurs : le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser de ressources pertinentes (connaissance, savoir faire, réseaux...), le vouloir agir qui se réfère à la motivation personnelle de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif dans lequel il intervient, le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation du travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possible et légitime la prise de responsabilité et la prise de risque de l'individu » (Le Boterf , 2000, p 48)

acteurs de l'entreprise et surtout les consommateurs et les responsables d'entreprise (voir chapitre II &2). C'est leur conceptualisation de l'éthique qui nous encourage aujourd'hui à revisiter le concept afin d'être plus proche de la réalité terrain et s'orienter vers une éthique opérationnelle, une éthique appliquée voire une éthique stratégique.

D'une manière générale, la valeur de l'éthique dans les sciences du management semble aujourd'hui largement tributaire de *la capacité à passer d'une attitude éthique à un comportement éthique*, autrement dit de relier les valeurs de respect de l'altérité aux décisions et actions projetées voire dans la mesure du possible réalisées.

En somme, l'objectif principal du paragraphe est surtout de montrer que le concept éthique peut avoir tous les traits d'une véritable compétence à la fois individuelle (&1.1) et organisationnelle (& 1.2), à travers notamment, le regroupement dynamique et systémique de trois approches clefs : une approche réflexive ou axiologique (Intelligence éthique conceptuelle), une approche praxéologique (Intelligence éthique pratique, technique) et enfin une approche communicationnelle (Intelligence éthique relationnelle). Par ailleurs, nous examinerons brièvement dans ce paragraphe, quelques théories ou modèles éthiques fondamentaux, directement ou indirectement au service d'une plus grande sensibilité éthique des acteurs de l'entreprise et du développement d'une « Ethique-Compétence », même si cette dernière finalité n'était guère envisagée par les différents auteurs respectifs des théories exposées.

1.1 L'éthique axiologique : Approche attitudinale de l'éthique

L'axiologie²⁷, du grec « axios » « qui vaut » et « logia » « théorie » ou « discours » est, rappelons le, « *la science et théorie des valeurs morales* ». Valeur renvoie par ailleurs au latin « valor », « valoir », lui-même issu du latin valere, « être fort, vigoureux ; être en bonne santé », « être puissant » ; ou enfin « valoir, en particulier de l'argent » ; cette analyse sémantique permet déjà en soi de mieux comprendre que l'axiologie, dans le monde des affaires peut conduire vers l'excellence.

L'éthique axiologique est le premier niveau de l'éthique compétence. Elle intervient en amont de l'action, participe aux arbitrages de conflits de valeurs, d'intérêts ou de finalité et regroupe « *un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus en ayant pour ambition de distinguer, par une réflexion*

²⁷ Petit Robert, 2006

personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir » (S. Mercier²⁸, 2004, p5). L'éthique, peut alors être vue comme une science ayant pour objet principal l'élaboration des fondements des règles de conduite et la construction d'une « *théorie de ce qui est le bien et le mal* » (A. Kremer Marietti, 1987).

L'éthique axiologique s'inscrit également et toujours dans **un projet, une intention, une volonté**, sans quoi elle n'est que vœu pieu ; une valeur n'a en effet de sens qu'inscrite dans une mission, un dessein, un projet, que ce soit un projet de développement personnel ou un projet d'entreprise où la logique de profit est en congruence avec l'éthos d'un « *mieux vivre ensemble* » (P. Ricoeur, 1990). C'est ce « *vouloir* » qui confère à l'éthique axiologique, exprimée en termes de devoir (Éthique déontologique, & 1.1.1), de responsabilité (Éthique de responsabilité²⁹, &1.1.2) ou d'estime de soi et de plaisir (Éthique eudémoniste, & 1.1.3) toute sa valeur.

Aussi, dans le paragraphe 1.1 ci-dessous, nous chercherons surtout à définir brièvement les contours d'une éthique déontologique, d'une éthique de responsabilité et enfin d'une éthique eudémoniste qui constituent –au regard de notre analyse de la revue de littérature, l'ossature d'une éthique axiologique.

1.1.1 L'éthique de conviction, une éthique déontologique

L'approche axiologique de l'éthique guide notre réflexion d'abord vers la définition d'une **éthique de conviction** fondée sur la morale, la déontologie, les vertus, le sens du devoir, la justice... Une conviction, par définition³⁰, constitue une croyance fortement ancrée, « *une opinion, un principe auquel on croit fermement* », un ensemble de valeurs que l'on aimerait établir en tant que norme³¹ ou règle de ce qui devrait être pour un vivre ensemble plus harmonieux. (Éthique normative). L'éthique de conviction est par nature une éthique déontologique ou du devoir au sens large, une obligation morale que l'on s'impose dans l'idée de défendre le bien tel qu'on l'entend, sous le prisme de sa subjectivité. La déontologie, science ou « *théorie des devoirs, en morale* », privilégie les critères inviolables de justice et d'équité liés aux actions et décisions en soi. Formé du mot grec « *deon-ontos* », « *ce qu'il faut faire* », elle regroupe l'ensemble des valeurs et

²⁸ La définition de S. Mercier relative à l'éthique en général correspond pour nous à la définition d'une éthique axiologique et en ce sens ne couvre qu'un aspect du concept « Éthique », tel que nous l'entendons.

²⁹ Max Weber, 1919

³⁰ Petit Robert, 2006

³¹ Du latin, norma, « règle » (Petit Robert, 2006)

règles de conduite admises et respectées dans le cadre d'une société donnée (devoir moral, respect de la législation), d'un même métier ou profession (devoir professionnel) et si possible en congruence avec les vertus auxquels on croit (éthique des vertus) et vers lesquelles normalement chaque individu, sensible aux considérations éthiques, cherche à tendre. Elle repose sur la notion de devoir et invite tout acteur dans le cadre d'une organisation *d'examiner si sa décision est juste en soi, indépendamment de ses conséquences*. (Hunt S.D. et Vitell S., 1986, 1992 ; S. Mercier et al., 2001.)

D'une manière générale, le sens donné au concept de « devoir » a beaucoup évolué au fil du temps (G. Lipovetsky, 1992). Celui-ci a pris ses distances par rapport à toute référence religieuse sans qu'elle ne disparaisse pour autant. En effet même si l'éthique est un concept purement laïc (N. Tournois, S. Milliot-Guinn, 2002), la connotation religieuse au sens large du terme, reste toujours présente, y compris dans les Sciences de Gestion, à travers notamment les concepts d'équité, de justice et plus récemment, au regard de la perception des consommateurs, de respect des valeurs « Développement Durable / Responsabilité Sociale des Entreprises » que nous approfondirons ultérieurement.

1.1.1.1 L'éthique déontologique, une expression du devoir moral

L'éthique déontologique peut d'abord être définie par rapport à la notion de morale. Ethique et morale sont deux concepts très proches d'un point de vue étymologique et généralement confondus³², délibérément ou non en raison de leur forte proximité sémantique. Pourtant, ces notions, à l'aune de leurs définitions, sont plus complémentaires que semblables : La morale est avant tout un moyen d'expression de l'éthique du devoir ; si l'éthique est le chemin, la morale est « *la boussole* » (J. Benoît, 2000).

En effet, la philosophie morale réfléchit sur les devoirs et les vertus intrinsèques à l'homme. Depuis Socrate, le respect de la dignité de l'homme est l'alpha et l'oméga de la morale, le socle de l'humanisme. La morale renvoie au latin « *moralis, mores* » qui signifie, « *mœurs, coutume* » et est généralement définie³³ comme une « *Théorie de l'action humaine en tant qu'elle est soumise au devoir et a pour but le bien* », une

³² Sur le plan étymologique, l'éthique se réfère au latin *ethica* ou au grec *êthikos*, *êthiké*, *êthos* qui signifie, *mœurs, coutume* à l'instar de la morale. Tout comme cette dernière, elle suppose une réflexion systématique basée sur la reconnaissance des valeurs sociétales (E. Epstein, 1989) et la prise en considération des principes ou de la culture d'une société comme guide à l'action humaine et élément de référence afin de définir les règles de conduite et distinguer le « Bien » du « Mal », le « juste » de « l'injuste », ce qui se fait ou ne se fait pas, ce qui est admis comme honnête et ce qui ne l'est pas.

³³ Petit Robert et Larousse 2006

« Science du Bien et du Mal, fixant par des énoncés normatifs les fins de l'action humaine » ou encore un « ensemble de normes, de règles de conduite propres à une société donnée et tenues pour universellement valables ». A ses débuts, jusqu'aux années Lumières, la morale est essentiellement obéissance à des codes religieux (morale théocentrique) et fortement imprégnée par la religion qui a toujours défini la nature du Bien et du Mal. Aujourd'hui, la morale s'affranchit de l'hétéronomie religieuse et s'ancre davantage dans la rationalité humaine. L'homme n'est plus pensé comme objet d'obéissance mais comme sujet autonome, c'est-à-dire comme un être libre, libre notamment de choisir entre le « Bien » et le « Mal », indépendamment de toute récompense ou sanction attendues et même de toute espérance³⁴. Reliance³⁵ mais plus obéissance. Kant (1724-1804), résume les conditions essentielles de l'exigence morale de la manière suivante :

- **Le respect de la personne humaine traitée comme une fin en soi** : « Agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre, toujours en même temps comme une fin, et jamais comme un moyen » (E. Kant, 1980, p150).
- **Des convictions profondes, immuables, valides universellement**, et orientées autour du respect de soi, du respect de l'Autre et du respect de la Vie sous toutes ses formes; M. Weber parle alors d'éthique de convictions, une éthique où l'homme est à la poursuite inconditionnelle de principes ou de valeurs inconditionnelles au dépend s'il le faut de l'intérêt personnel. C'est une morale du devoir, un « *impératif catégorique* » selon Kant où l'intention prime sur l'action dont on sait que les conséquences hypothétiques sont souvent difficilement prévisibles.
- **Des règles acceptables pour tout être rationnel**, de telle sorte que si les rôles étaient inversés, les parties concernées seraient toujours d'accords.

En conclusion, la morale est surtout du domaine des intentions, des devoirs, de l'idéal, de l'Universel. C'est un *impératif catégorique*, un « *Il faut* » ou un « *Tu dois* » inconditionnel. En ce sens, elle s'éloigne quelque peu de la définition de l'éthique, qui

³⁴ Pour Levinas, qui part de la phénoménologie du visage humain, la morale est toute entière tournée vers la reconnaissance et le respect de l'autre ; « *Je suis responsable d'autrui sans attendre la réciproque, dû t-il m'en coûter la vie, la réciproque, c'est son affaire* ». Pour André Comte Sponville, l'Amour est la valeur suprême et la maxime du devoir (croyant ou non) serait alors : « *Agis comme si tu aimais* » ou pour reprendre l'esprit des Evangiles « *Aime et fais ce que tu veux* ». Il rejoint ainsi de grands écrivains comme Albert Camus, « *Je ne connais qu'un seul devoir et c'est celui d'aimer* », ou encore Antoine de St Exupéry « *Il n'y a personne au monde dont une part de lui ne soit pas mon ami* ».

³⁵ On retrouve la finalité intrinsèque inhérente à toute religion, à savoir relier les hommes entre eux ou à la nature ; en effet, étymologiquement, le Religion du latin « *religare* » signifie relier. Ce qui fait dire à E. Morin (2004, p 16) à propos de l'éthique et la morale : « *Tout regard sur l'éthique doit percevoir que l'acte moral est un acte individuel de reliance : reliance avec un autrui, reliance avec une communauté, reliance avec une société et, à la limite, reliance avec l'espèce humaine* » - et à O. Gélienier, 1991 : « *La morale est faite des valeurs qui président aux relations des hommes entre eux, afin que celles-ci soient compatibles et constructives à long terme* »

relève davantage de l'ordre d'une morale appliquée, d'un impératif hypothétique, d'un « *il faut* » ou « *tu dois* » conditionnel. L'éthique est un concept plus vaste ; elle englobe à la fois la morale³⁶, dans le cadre d'une éthique du devoir, mais aussi le sens de responsabilité de tout un chacun (Ethique de responsabilité) ainsi que la défense du plaisir, de l'autonomie individuelle et de l'estime de soi (Ethique eudémoniste) comme nous verrons ultérieurement. Auparavant, nous précisons cependant les différentes formes que peut prendre l'éthique du devoir principalement fondée sur la morale.

1.1.1.2 Les principales formes d'éthique du devoir

L'éthique du devoir peut s'exprimer principalement par le respect des devoirs que l'on s'impose par rapport à une profession (l'éthique déontologique au sens strict du terme) ou encore par rapport à soi-même afin de s'approprier des vertus auxquels on croit fermement.

L'éthique déontologique, une expression de la morale professionnelle

La déontologie par définition³⁷ est « *une théorie des devoirs en morale* » et au sens strict, l'« *ensemble des devoirs qu'impose à des professionnels l'exercice de leur métier* ». Pour l'éthique déontologique professionnelle, la principale valeur se situe au niveau du ***respect d'exigences professionnelles*** élaborées ensemble et acceptée par une Profession. C'est une éthique appliquée, un outil d'expression de la morale professionnelle ou encore un outil de régulation du comportement des acteurs au sein d'une profession donnée. L'éthique déontologique au niveau de l'entreprise est constituée d'un « *ensemble de règles dont se dote une profession, ou une partie de la profession, au travers d'une organisation professionnelle, qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles* » (Isaac H., 2000). Ces règles ou normes imposent des contraintes pour le bien à la fois des usagers, partenaires ou clients et de la profession elle-même. Généralement ***formalisées à travers des codes de déontologie ou des chartes éthiques***, elles ambitionnent d'apporter une plus forte légitimité et crédibilité à une profession ou un ensemble d'entreprises et de concilier dans la mesure du possible l'efficacité économique de l'organisation avec le respect de l'altérité et des principes de justice ou d'équité au profit également d'une image de marque réhaussée.

³⁶ L'éthique est une doctrine se situant au-delà de la morale, « *une théorie raisonnée sur le bien et le mal, les valeurs et les jugements moraux* » (Russ J., 1994). C'est « la science de la morale, l'art de diriger la conduite », ou encore « une partie de la philosophie qui étudie les fondements de la morale » (Petit Robert, 2006)

³⁷ Petit Robert, 2006

L'éthique déontologique, une expression des vertus

L'éthique déontologique passe aussi par une *recherche d'appropriation des vertus* susceptibles de participer de la grandeur de l'homme en tant qu'Homme. Les vertus sont des dispositions individuelles à bien agir. Elles suggèrent le respect de principes d'action grâce auxquels l'individu peut agir de façon juste et efficace. Le mot vertu, du latin « *virtus* », mérite de l'homme ou encore du grec « *aretê* », excellence, contient ainsi en soi la promesse d'un bonheur individuel ou, au niveau d'une entreprise (Horvath C.M. 1995), la promesse d'une prospérité assurée.

Nillès JJ et Hild F. (2004), considèrent que les vertus, en tant que « *disposition constante à accomplir une sorte d'actes moraux par un effort de volonté* » (Petit Robert, 2006), peuvent faire l'objet d'un apprentissage et influencer positivement le comportement des acteurs au sein de l'entreprise et plus particulièrement celui de la force de vente voire, de façon plus large, du Personnel en contact avec la clientèle³⁸. A ce titre, les auteurs parlent de compétences éthiques, au sens de capacité des individus à intégrer dans leur processus décisionnel les cinq vertus citées en note bas de page : La prudence, le courage, la tempérance, la justice et l'altruisme.

³⁸ Au regard des auteurs, les vertus à cultiver par les acteurs de l'entreprise et plus particulièrement par la Force de Vente sont les quatre vertus cardinales déjà mises en exergue par Platon ou Aristote, dans l'Antiquité (Gurviez P. et al, 2003), à savoir, la prudence, le courage, la tempérance et la justice, auquel ils rajoutent l'altruisme :

-**La Prudence** : Le prudent est celui qui a la sagesse pratique, ou phronésis ; il a la capacité de reconnaître parmi les possibilités d'action qui lui sont offertes dans une situation donnée, celles qui minimisent les conséquences les plus négatives ; il est capable, dans le cadre d'une entreprise, d'anticiper les risques et trouver un équilibre entre les impératifs économiques du court terme, du moyen terme et du long terme.

-**Le courage** : Aptitude à prendre des risques et assumer ses responsabilités que ce soit, dans le cadre d'une entreprise, à travers notamment une politique d'innovation pour renforcer la compétitivité de l'entreprise, une politique d'abandon de produits peu rentables ou présentant un danger pour la collectivité, ou encore à travers la réparation des préjudices qu'il a fait subir à autrui

-**La tempérance** : Contrôle de soi, maîtrise de ses pulsions, recherche du juste milieu aristotélicien permettant d'éviter les excès de part et d'autre. « *La vertu est une disposition permanente à agir de façon volontaire et délibérée suivant un juste milieu déterminé* ». (Aristote)

-**La justice** : Recherche de l'équité, de l'objectivité, le respect des droits de l'homme et du citoyen, respect des lois et contrats. Le juste s'inspire des principes fondamentaux de la théorie de la justice et de liberté de J.Rawls : Chaque personne a droit à l'ensemble le plus étendu des libertés fondamentales, libertés égales pour tous (principe de liberté) ; les inégalités sont acceptables qu'à condition qu'elles soient aménagées au bénéfice des plus défavorisés afin de leur apporter une juste égalité des chances (principe de différence)

L'altruisme : Capacité d'empathie, d'écoute active ; volonté de comprendre et prendre en compte au mieux les intérêts d'autrui ; inscription des relations inter-individuelles dans l'intégrité et la transparence.

De même, Ross (cité par M.Thompson, 2002), dès 1930, propose aux « marketers » d'accepter leurs responsabilités vis-à-vis du consommateur et suggère par voie de conséquence, de faire respecter six principes moraux : devoir d'honnêteté et d'exactitude, devoir de gratitude envers les parties prenantes, devoir de justice (éviter les pratiques frauduleuses), devoir de charité (solidarité, actions de mécénat), devoir de respect et d'écoute de l'autre, et devoir de protection du consommateur.

Toutefois, *l'apprentissage des vertus*, leur intégration dans le processus décisionnel des acteurs de l'entreprise nous semble un exercice difficile, aux résultats aléatoires et lents³⁹, en raison de la personnalité d'un chacun. Pour favoriser la réflexion éthique et la responsabilisation du Personnel d'une entreprise, il ne suffit pas uniquement de rendre visible une insuffisance éthique. Aussi, du fait de sa faible opérationnalité, nous préférons, dans le cadre de notre travail de recherche, davantage porter notre attention sur le type d'actions ou d'initiatives à entreprendre pour qu'un comportement soit reconnu comme éthique. Il est plus facile de changer de stratégie, de plan d'action que de changer les hommes. Il est plus facile de s'interroger sur les vertus défendues à travers les actions (Qualité des produits commercialisés, adoption de normes de protection de l'environnement...) que sur les vertus à promouvoir au niveau des acteurs d'une organisation. Un tel raisonnement nous rapproche aussi davantage d'une éthique de responsabilité, plus encline à raisonner en stratégie et à prendre en considération la situation contextuelle et les intérêts diversifiés des acteurs d'une organisation et plus encline surtout à étendre la réflexion sur les conséquences possibles des intentions énoncées voire des projets convoités.

1.1.2 L'éthique de responsabilité, une éthique conséquentialiste

L'éthique de responsabilité est interrogation et soumet tout principe moral à la spécificité de l'environnement contextuel et contingent de ses acteurs ou décideurs. C'est une « morale en action », enracinée dans le principe de réalité et principalement centrée sur les moyens à mettre en œuvre afin d'agir de façon responsable ; ce qui suppose pour tout individu un effort constant d'anticipation des conséquences de ses actes (& 1.1.2.1) et, si l'on se place au niveau de entreprise, l'adoption d'une vision prospective et systémique de la responsabilité (& 1.1.2.2).

³⁹ « La nature ne donne pas la vertu : c'est un art de devenir un homme de bien » (Sénèque).

1.1.2.1 L'éthique de responsabilité, une valeur éthique téléologique

Pour de nombreux auteurs⁴⁰, la responsabilité est avant tout « une valeur » éthique⁴¹. *Le principe de responsabilité*⁴² est par essence un principe éthique (J.Russ, 1994) et même s'il ne recouvre pas l'éthique en elle-même, il est un levier éthique (A Pellissier – Tanon, 2001) incontournable. Etre responsable, c'est en effet, s'orienter vers le « Bien », en tenant compte au mieux des conséquences proches ou lointaines de ses décisions sur l'individu ou la collectivité ; « *To behave morally is to behave responsibly and in the service of the common good* » (Hendry J., 2001). L'analyse étymologique du concept responsabilité⁴³ confirme ce lien intangible entre une action éthique et une action responsable. Etre responsable, du latin « *responsus, respondere* », c'est en effet peser les conséquences de ses actes et devoir « *en vertu de la morale admise* ». C'est éviter de porter préjudice à autrui, c'est « *rendre compte de* », « *se porter garant* », « *répondre de ses propres actes ou de ceux des personnes dont on a la charge* » et « *réparer les dommages causés par sa faute* ». C'est enfin, si l'on se réfère à une ancienne racine grecque qui renvoie à la notion de promesse, « *s'engager envers quelqu'un à faire quelque chose* ».

M. Weber, à ce titre, dès 1919, introduit *la notion d'éthique de responsabilité, une éthique conséquentialiste* où les intentions et les actes sont appréciés sur la base de leurs conséquences sur l'individu ou la collectivité. Dans cette perspective, de nature plutôt utilitariste, la décision est considérée comme éthique lorsqu'elle préserve autrui des conséquences négatives des décisions ou des actes considérés, et lorsqu'elle génère plus de bénéfices que de préjudices pour le plus grand nombre de parties prenantes d'une organisation donnée. (S. Mercier et P. Desbrières, 2001, Pesqueux Y., Biefnot Y., 2002). Toutefois, dans un tel schéma de pensée, doutes, contradictions⁴⁴, négligence des intérêts de certains partenaires... ne sont pas exclus. En effet, « *aucune éthique au monde ne peut nous dire... à quel moment et dans quelle mesure une fin moralement bonne justifie les*

⁴⁰ M.Weber, 1959, P. Ricoeur P.1990, J.Habermas, 1992, J. Russ, 1994, R. Misrahi, 1997, S. Mercier, 2002,2004 ; A. Pellissier Tanon, 2001, J. Hendry, 2001...

⁴¹ St Exupéry : « Etre homme, c'est précisément être responsable » ; R. Misrahi, 1997, (p 230) : « *La conversion à la responsabilité est source et origine de toute valeur, fondement et condition de toute joie* »

⁴² Les anglo-saxons évoque le principe de « l'accountability »

⁴³ Petit Robert 2006 et Larousse 2006

⁴⁴ Les contradictions peuvent être nombreuses ; en guise d'illustration, on peut, par exemple, relever le dilemme de la société EMCC ; elle est capable de mettre sur le marché des machines éco-conçues mais grâce à leurs nouvelles performances, ces dernières autorisent une économie de main-d'œuvre d'au moins cinq ouvriers : « *D'un côté, précise le dirigeant, on est en plein dans une politique de développement durable à visée éthique, de l'autre on est responsable du licenciement d'au moins cinq personnes* ».

moyens et les conséquences moralement dangereux... Pour atteindre des fins « bonnes », nous sommes la plupart du temps obligés de compter avec, d'une part, des moyens malhonnêtes ou pour le moins dangereux, et d'autre part, la possibilité ou encore l'éventualité de conséquences fâcheuses »⁴⁵ (M.Weber, 1959). Elle peut même, rappelle Y. Pesqueux (2004) en s'appuyant sur J. Russ, déconstruire les règles morales habituelles en vue de trouver une nouvelle rationalité dans la conduite des acteurs d'une organisation.

Plus précisément, *au sein d'une entreprise*, l'éthique de responsabilité, est vue comme une démarche de questionnement sans fin, non seulement sur les principes ou finalités qui doivent porter la mission d'une firme, mais aussi et surtout sur les moyens d'action à mettre en œuvre pour développer la croissance de l'entreprise en se conformant aux valeurs éthiques de respect de l'altérité. Elle s'inscrit aujourd'hui dans la mouvance de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et met principalement l'entreprise et plus précisément les managers et « marketers » devant trois formes de responsabilité, toujours pensé dans un horizon à court, moyen et long terme (Dupuis J.L. & C. Le Bas, 2005) : Une responsabilité vis-à-vis des biens communs de la société, source de légitimité sociétale (Responsabilité institutionnelle de nature sociétale), une responsabilité vis à vis des Parties Intéressées au sens où l'entreprise doit répondre de ses actes auprès de toutes ses parties prenantes (Responsabilité partenariale) et enfin une responsabilité vis-à-vis des produits ou services commercialisés de manière à favoriser un mieux-être client (à court, moyen et long terme) tout en générant à travers leur commercialisation un profit suffisant pour assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise (Responsabilité « Produit » et responsabilité économique). Nous analyserons ces responsabilités plus en détail dans le & 2.1.3 (chapitre I) lorsque nous évoquerons les implications organisationnelles de la mise en œuvre d'une « Ethique Compétence ».

En conclusion, Ethique et responsabilité au regard de la revue de littérature et de l'analyse sémantique ou étymologique sont deux concepts consubstantiellement liés. Qui plus est, nos études exploratoires, étayent ce constat, tant notre enquête auprès des 160 dirigeants d'entreprise lorrains que nos interviews auprès des consommateurs (Chapitre II &2). Et, pour compléter notre analyse, il est aussi utile de souligner qu'une éthique de responsabilité est aussi à penser d'une manière prospective et systémique.

⁴⁵ Dans cette même logique, E. Morin (2004, p 40-41), à travers la notion d'écologie de l'action, indique que « Toute action échappe de plus en plus à la volonté de son auteur à mesure qu'elle entre dans le jeu des inter-réto-actions du milieu où elle intervient...ainsi l'action risque non seulement l'échec, mais aussi la perversion de son sens » ; Quant à J. Moussé (1992), il précise : Il « faut tolérer que les fins réalisables ne soient jamais parfaites car les moyens pour les atteindre supposent toujours des compromis ».

1.1.2.2 L'éthique de responsabilité, une responsabilité prospective et systémique

L'éthique de responsabilité s'inscrit par définition dans une vision prospective. Elle renvoie selon H. Jonas (1992) à une responsabilité des générations présentes vis-à-vis des générations futures⁴⁶ induisant une reformulation de l'impératif catégorique de Kant : « *Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre* » et « *de façon que les effets de ton action ne soient pas destructeurs pour la possibilité future d'une telle vie* ». Une telle éthique repose sur une heuristique de la peur et invite à se conformer aux principes de prudence, de précaution et de *prévention des risques*. Elle interpelle chaque individu sur sa responsabilité eu égard aux problèmes de société, présent ou à venir, et s'érige en protecteur des intérêts de la société civile, de la génération future, de la planète, des animaux ou des plantes.

L'éthique de responsabilité est également et toujours à saisir sous un angle systémique. Chaque décision, chaque action d'un acteur d'une organisation, si mineure soit-elle, est à inscrire dans un horizon temporel allant au-delà du court terme, dans un horizon spatial allant parfois au-delà de l'endroit où l'on se trouve, et prenant en compte toutes les activités situées en amont et en aval du processus décisionnel. Il s'agit, pour chaque action envisagée, qu'elle ait un caractère opérationnel ou stratégique, de mesurer du mieux possible à la fois *les risques* visibles ou latents qu'elles recouvrent pour mieux éviter de porter préjudice à autrui mais aussi, le cas échéant, *leur contribution* pour une meilleure qualité de vie sociétale et un « mieux vivre ensemble ». En somme, le sens de responsabilité d'un individu, d'une organisation suppose toujours l'adoption d'une philosophie systémique où, sous l'égide d'une *vision globale*⁴⁷ et par souci d'harmonie, on cherche à concilier voire réconcilier les moyens et les fins, les objectifs à court terme, moyen terme et long terme, les intérêts de l'individu, de l'entreprise et ceux de la collectivité, la logique du profit avec la logique de préservation de l'environnement ou de satisfaction du Personnel...L'irresponsabilité devient possible que lorsqu'une personne est uniquement centrée sur sa simple activité, sur la seule mission inhérente à sa poste de travail, sans réflexion sur les effets de son activité sur l'activité qui suit, ou sur

⁴⁶ St Exupéry : « *Nous n'héritons pas la terre de nos parents, nous ne faisons que l'emprunter à nos enfants...* »

⁴⁷ La responsabilité consubstantiellement attachée au concept d'éthique n'a de sens que vue globalement : « *l'affaiblissement de la perception du global conduit à l'affaiblissement de la responsabilité (chacun tendant à n'être responsable que de sa tâche spécialisée) ainsi qu'à l'affaiblissement de la solidarité (chacun ne ressentant plus son lien avec ses concitoyens)...l'intelligence aveugle détruit les ensembles et les totalités, isole tous ses objets de leur environnement*» (E. Morin, 1999).

l'entreprise voire sur la collectivité. Une telle approche favorise l'intégration des questions de Sens dans le processus décisionnel des acteurs d'une organisation et mise, pour réussir, sur leur professionnalisme.

En conclusion, l'éthique de responsabilité, ne s'oppose pas à l'éthique de conviction. Elle cherche plutôt à concilier dans la mesure du possible, convictions et responsabilités afin d'empêcher « *la valse des éthiques*⁴⁸ » : Une responsabilité dépourvue de convictions ou de principes moraux, serait pur opportunisme et favoriserait des pratiques irresponsables. L'éthique de responsabilité permet de sortir d'une vision trop manichéenne entre le bien et le mal, et permet d'accepter une éthique plus complexe : « *La morale non complexe obéit à un code binaire bien/mal, juste/injuste. L'éthique complexe conçoit que le bien puisse contenir un mal, le mal un bien, le juste de l'injuste, l'injuste du juste* » (E.Morin, 2004, p 60). Et, dans cette perspective, elle ne s'intéresse pas uniquement à la question de ce qui est bon pour autrui, mais aussi de ce qui est bon pour soi-même. L'éthique est aussi une éthique eudémoniste et de l'estime de soi.

1.1.3 L'éthique eudémoniste, une éthique de l'estime de soi

Depuis les années quatre-vingts, l'éthique axiologique ou normative se veut moins sacrificielle que ne le suggère parfois l'éthique déontologique. Certains auteurs⁴⁹ promeuvent une éthique eudémoniste⁵⁰ caractérisée par une réconciliation des devoirs avec le plaisir et les intérêts personnels, une éthique du bien-être, favorable à l'épanouissement de soi, l'estime de soi, le développement personnel ou encore la responsabilisation des individus. Cette approche positive intéresse les « marketers » qui, selon la logique de séduction propre à la discipline du marketing, ne peuvent penser l'éthique sans cette dimension eudémoniste.

⁴⁸ A. Etchegoyen, 1992 : S'écarter des valeurs morales, c'est risquer de se perdre dans la nébuleuse de « la valse des éthiques » où l'éthique constitue essentiellement un simple outil de management servant à encadrer et modeler les comportements du Personnel ou encore un outil de manipulation de l'opinion publique dans le seul but de maximiser le profit de l'entreprise (inquiétude partagée par le philosophe J.P. Le Goff)

⁴⁹ M. Schlick, 1983, J.P. Resweber J.P, 1990, G. Lipovetsky, 1992, P. Avril, 1995, R. Misrahi, 1997, J.P. Chanlat, 1998, P. Lamarque, 2001

⁵⁰ Doctrine selon laquelle le bonheur est la fin et la visée la plus haute de l'humanité, en même temps que son but le plus spécifique.

1.1.3.1 L'éthique eudémoniste, une éthique du plaisir

Déjà pour Aristote, Spinoza ou Epicure, l'éthique, est une éthique de la Joie, du plaisir, une reconnaissance de l'importance des sens. La fin de l'éthique, pour R. Misrahi (2000) est « *la qualité de vie proprement humaine fondée en raison* ». L'éthique eudémoniste ne cherche pas à définir des devoirs universels faisant abstraction de l'individu ou humiliant ses désirs, elle cherche plutôt « *à proposer des buts, des chemins, et des contenus qui permettraient l'accès à la liberté, à la joie et au bonheur* ». L'éthique, dans cette logique a avant tout pour visée « *un mieux vivre pour soi* », source d'accomplissement de soi. Les impératifs hypothétiques conditionnels se substituent progressivement aux impératifs catégoriques inconditionnels⁵¹. Pour les Grecs, rappelle Serraf G. (1995), le « *bien* » ne signifiait à l'origine rien d'autre que ce qui est désiré, c'est-à-dire dans notre langue ce qui est représenté avec plaisir⁵².

L'éthique, vue sous cet angle nous invite ainsi à composer avec le plaisir des sens contenu dans nos choix, nos décisions. **Le « Bien » doit aussi être le reflet du bon.** Il ne suffit pas, par exemple, de proposer aux clients, au nom de valeurs éthiques, un emballage recyclable sans prendre en compte les répercussions au niveau du design, du goût des consommateurs, ou leurs exigences en terme de confort, de commodité ou encore leur état de connaissance des problèmes environnementaux. Le recyclage, vertu environnementale doit se conjuguer avec les attentes des clients. Ainsi, la tentative de Carrefour⁵³ de retirer les boîtes des tubes de dentifrice a avorté en raison d'une chute induite des ventes ; par ailleurs, Danone a fait le même constat en retirant le carton autour des yaourts... ; les consommateurs n'ont pas suivi et les entreprises se sont rétractées.

⁵¹ G. Lipovtesky, 1992, p 290, 291 : « *Nous n'attendons pas de l'autre sacrifice et bienveillance mais respect accru de l'existence...Ni gadget, ni sacralisation des Tables de la Loi, l'enseignement de la morale des affaires est une illustration de la nouvelle figure ouverte de l'éthique démocratique, moins soucieuse de réponses définitives que de problématisation, moins tournée vers l'inculcation dogmatique des normes que vers une efficience à visage humain, moins catégorique que propédeutique, moins idéaliste que post-moraliste* »

⁵² Une chose, selon M Schlick (1983, p 140) n'a de valeur que « *dans l'unique mesure où cet objet ou sa représentation ait une tonalité plaisante...L'homme est toujours déterminé par des sentiments et de telle manière qu'il s'efforce toujours d'atteindre celle des fins dont la représentation présente la tonalité déplaisante la plus faible et la tonalité plaisante la plus forte* ».

Au stade de la perfection, disait déjà Marc Aurèle « *Tu feras le juste non pas parce qu'il convient de le faire, mais parce que tu y trouves toi-même du plaisir* » ; « *Nous existons dans notre corps et sommes déterminés par ce qui l'affecte.* (Spinoza).

⁵³ Exemples tirés du Monde, 2/03/2004, p 16

Cependant, selon M. Schlick (1983), « *au-delà des plaisirs naturels, on trouve aussi les plaisirs éthiques ou esthétiques* », source de satisfaction durable. Il rejoint ainsi la pensée de Spinoza qui recommandait déjà la satisfaction non de tous les besoins, de tous les plaisirs mais ceux qui sont source de joie active où la prise de conscience de soi n'exclut nullement la conscience de l'autre et son propre désir d'être. L'éthique eudémoniste s'inscrit toujours dans une éthique réflexive. En ce sens, elle interroge de manière permanente sur l'utilité et les plaisirs réels attachés à une décision ou une action et la nécessité de délaisser éventuellement un bien présent pour s'orienter vers un plus grand bien futur. Mais cela suppose, dans le cadre de la relation marchande et de la part des entreprises, une *information claire, transparente, pédagogique* eu égard aux consommateurs en vue de les sensibiliser au mieux aux problèmes de société, d'augmenter leur capacité d'autonomie et d'accroître leur sens des responsabilités. L'orientation vers un marketing plus éthique va aussi de pair avec un comportement de consommation plus responsable.

1.1.3.2 L'éthique eudémoniste, une éthique de l'autonomie

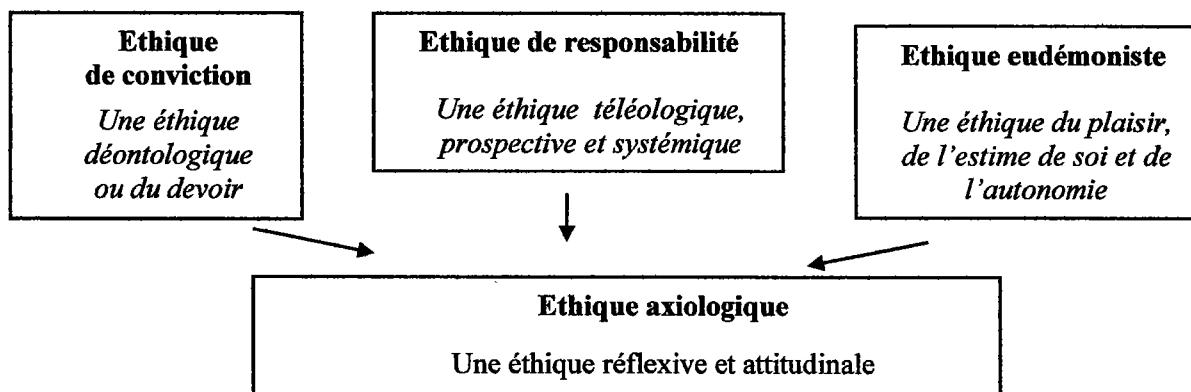
L'éthique eudémoniste est aussi « une manifestation de la liberté⁵⁴ individuelle étroitement reliée à la volonté de ne pas subir les déterminismes naturels et sociaux » (Chanlat J.P., 1998). Elle annonce le retour de l'individu en tant qu'acteur et sujet et suggère une **augmentation de la capacité d'autonomie** d'une personne afin de l'éclairer dans ses choix et dans ses actions. Amartya Sen (1987), dans sa théorie du « bien-être » pense que la poursuite du « bien-être » réduite à sa seule dimension matérielle ou à la seule motivation utilitariste des individus est une vision sans aucun doute « étique » mais loin d'être « éthique ». Le bien-être ne dépend pas seulement de ce qu'un individu possède mais de ce qu'il peut faire, de l'horizon qui s'ouvre à lui et de sa liberté de choisir la voie qu'il veut suivre. Sen utilise l'expression « capabilité » pour exprimer cette réalité ; être pauvre, ce n'est pas seulement être privé de ressources, mais aussi de capacités ; le développement ne doit pas, selon lui, se limiter à la croissance du revenu et de la consommation matérielle. Il s'agit aussi de viser l'évolution de toutes les potentialités humaines et assurer une répartition juste de leurs capacités, socle de la liberté individuelle. **Tout ce qui entrave ainsi la liberté d'action, l'autonomie ou la capacité décisionnelle et de responsabilisation des acteurs s'éloigne des vertus éthiques.** L'éthique eudémoniste, est avant tout un engagement pour favoriser un « agir

⁵⁴ Liberté et responsabilité sont étroitement liés : sans liberté, il n'est point de responsabilité... ; sans comportement responsable, il n'est point de liberté : « L'homme est condamné à être libre, il est impossible de ne pas s'engager...quoiqu'il fasse, il est responsable » (Sartre).

autonome » et la capacité de responsabilisation des personnes. Il implique notamment, de la part des « marketers » ou « part-time marketers », un « agir pédagogique » à travers une formation, une information ou une communication plus exhaustive et plus transparente vis-à-vis des segments de marché visés. Il s'agit, ce faisant, de repousser les limites de toute responsabilité individuelle car agir dans l'ignorance ou la méconnaissance des conséquences d'une décision à prendre, agir sans moyens appropriés, ou encore agir sous la contrainte, empêchent toute responsabilité effective.

En conclusion, *l'éthique axiologique est principalement une éthique réflexive axée sur la recherche d'un équilibre entre le sens du devoir moral (Éthique déontologique), le sens des responsabilités (Éthique de responsabilité) et les sens –sensation ainsi que la défense de l'autonomie individuelle (Éthique eudémoniste)*. Le sens-signification de toute éthique est à trouver dans l'alchimie de cet équilibre. Cette activité permanente de construction de sens est « *une errance spiralaire, qui n'est toujours qu'un fini provisoire* » (M. Serres, 1991). Ainsi, nous nous rapprochons quelque peu de la pensée de P. Ricoeur qui définit l'éthique comme la visée d'une vie accomplie à travers l'estime de soi, la sollicitude pour autrui et l'instauration d'institutions justes.

Figure 1b : Les composantes de l'éthique axiologique (Approche attitudinale)



Cependant, produire du sens, c'est aussi devoir aller au-delà d'une simple éthique axiologique et favoriser le passage d'une éthique réflexive et attitudinale vers une « éthique-Compétence » de nature comportementale. Le sens, précise Y. Pesqueux (2002, 2004) est « *dans le rapport que le sujet établit entre l'intention et l'action* » autrement dit dans la capacité à donner vie et rendre opérationnel des concepts parfois trop abstraits.

1.2 L'éthique compétence : une approche comportementale de l'éthique

L'analyse du concept éthique sous l'angle de la seule rationalité axiologique est insuffisante pour lui donner réellement sens. En effet, si l'action d'une personne est en contradiction avec ses visées éthiques, elle s'éloigne alors inexorablement de l'éthique. L'éthique, nécessairement est aussi *un « agir »* et doit s'inscrire dans une approche attitudinale et une approche comportementale⁵⁵. Ainsi, toute pensée et sensibilité éthique devrait s'enraciner dans une rationalité praxéologique⁵⁶ : Une « *rationalité praxéologique empirique* » ou « *savoir-faire éthique* » et une « *rationalité praxéologique communicationnelle voire relationnelle* » ou « *savoir être éthique* ». Ces deux « agir » que nous développerons ci-après, ont pour finalité de dépasser la simple éthique axiologique pour entrer dans ce que nous appelons « *une éthique-compétence* » dont l'efficacité se mesure à la capacité de transformer les valeurs éthiques en actions éthiques. Nous proposerons également, dans ce paragraphe un modèle de compréhension d'une éthique-compétence afin d'appréhender l'éthique sous un angle plus opérationnel et plus managérial et se rapprocher davantage de la conceptualisation éthique des acteurs de l'entreprise.

1.2.1 L'éthique praxéologique : un savoir-faire éthique

L'éthique, qui a pour visée de dépasser le stade réflexif ou philosophique et de s'enraciner dans les pratiques managériales des organisations se rapproche inévitablement de la logique praxéologique. La praxéologie est « *l'étude de l'action humaine* », et au regard des travaux de Ludwig von Mises (1949), un des principaux fondateurs, il désigne la science de l'action humaine⁵⁷ et en tant que telle, « *une théorie*

⁵⁵ Savoir réflexif et savoir comportemental devraient être intimement liés ; en effet, « *Le savoir reste inerte et inactif sans appropriation et interprétation par des acteurs en vue d'une action. Un savoir qui n'est pas intégré dans des schèmes opératoires reste inopérant* » (Piaget, 1970 dans Cazal D et Dietrich A, 2005)

⁵⁶ Par souci de clarté et de simplicité, l'éthique praxéologique, dans le cadre de notre travail, sera associée d'emblée à l'éthique praxéologique empirique (Ethique praxéologique au sens strict), autrement dit au « savoir-faire » éthique. Néanmoins, l'éthique communicationnelle ou relationnelle est aussi un agir et ce faisant s'enracine également, par définition, dans une rationalité praxéologique.

⁵⁷ Conférence sur la praxéologie animée par J. Dionne Proulx et M. Jean, le 21 mars 2006 à Metz – Membres du LARIEP (Laboratoire de recherche sur l'intervention en éthique professionnelle) – Québec. Rappelons par ailleurs que la praxéologie nous rapproche du terme originel aristotélicien « *praxis* » représentant « *toute activité en vue d'un résultat* ». Toutefois, alors que la praxis est considérée comme

interdisciplinaire des comportements sous l'angle des choix et du rendement ... indépendamment des circonstances et des buts visés ». Certes, l'éthique praxéologique remet en cause la neutralité éthique attaché au concept de praxéologie mais son objet principal demeure l'action avec pour particularité de **chercher la meilleure reliance entre moyens et fins**, ceci dans le respect des valeurs éthiques partagées par une organisation. Elle s'apparente à une **éthique appliquée**⁵⁸ (M.H.Parizeau, 1996) et repose principalement sur **une approche utilitariste** dont il est utile de rappeler brièvement les grands principes avant de présenter les principales caractéristiques d'un « Savoir-faire Ethique » au sein d'une entreprise.

1.2.1.1 Les fondements utilitaristes de l'éthique praxéologique

L'utilitarisme⁵⁹ est un paradigme dominant en sciences de gestion. Cette doctrine, fondée par D. Hume, 1751, J. Bentham, 1789 et J.S. Mill, 1861, est avant tout une invitation à l'action fondée sur le principe d'utilité : « *J'entendrai par bien ce que nous savons avec certitude nous être utile* » (Spinoza).

Tout individu a une « *utilité* » propre, qui est de maximiser ses plaisirs et d'éviter les peines. Mais chaque personne a également le devoir moral de chercher à accroître « *l'utilité générale* » et contribuer, ce faisant au « *plus grand bonheur du plus grand nombre* » (C. Arnspurger et al., 2000). En d'autres termes, est juste, ce qui accroît l'utilité générale, le bien-être collectif, défini comme la somme du bien-être des individus qui composent la collectivité considérée. Une action est jugée moralement bonne si elle contribue à accroître le plaisir net (plaisirs moins les peines) de tous les individus concernés, autrement dit à partir du moment où elle concourt à maximiser l'utilité publique tout en préservant ses propres intérêts. L'utilitarisme amène ainsi à juger toute action principalement à ses conséquences, non à ses intentions, ni à ses motifs. Nous retrouvons ici les principes de l'éthique conséquentialiste où la moralité d'une action est évaluée en termes de coûts (peines) ou de bénéfices (plaisirs) prévisibles. Le critère du bien est celui de la quantité de plaisirs ou de bonheur individuel et collectif qui découle

« *une* » manière d'agir, la praxéologie se veut être une science portant sur les différentes manières d'agir. Elle analyse les conséquences de l'action et de là, recherche des lois ou règles générales de l'action humaine.

⁵⁸ Ethique appliquée », Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, Puf, paris, 1996

⁵⁹ Fondateurs : Jeremy Bentham (1748-1832) et Mill (1806-1873)

de nos actes⁶⁰. Dans cette idée, tel Janus, l'utilitarisme se révèle avoir deux faces apparemment opposées qu'il cherche à dépasser en vue de trouver un certain équilibre⁶¹ : D'un côté la maximisation des plaisirs personnels ou la minimisation des souffrances et de l'autre la maximisation de l'utilité générale obtenue par agrégation de toutes les utilités individuelles. Déjà, A. Smith⁶², père du libéralisme a su montrer que l'intérêt personnel peut être considéré comme une réelle vertu au service de l'intérêt général ; c'est la satisfaction des besoins individuels qui pousse les individus à interagir et, en conséquence, à fonder involontairement une société autorégulée où prospérité et éthique peuvent, et devraient (selon A. Smith) coexister : L'égoïsme et la sympathie constituent deux moteurs indissociables de la motivation humaine.

En d'autres termes, et au niveau des entreprises, cela signifierait que la recherche de profit et la quête éthique prises ensemble, peuvent former une nouvelle dynamique motivationnelle des acteurs d'une firme au service d'une croissance économique compatible avec le principe de l'altérité et un mieux vivre sociétal. L'éthique fondée sur l'utilitarisme cherche à concilier éthique et utilité, l'égoïsme individuel avec l'altruisme raisonné⁶³. Elle vise à mieux prendre en compte tant les conséquences à court terme que les conséquences à moyen et long terme des actions managériales envisagées. Si elle proscriit toute instrumentalisation de l'homme au nom de l'éthique, elle accepte toutefois

⁶⁰ « *The happiness which forms the utilitarian standard of what is right in conduct, is not the agent's own happiness, but that of all concerned... It is better to be a human being dissatisfied than a pig satisfied ; better to be Socrates dissatisfied than a fool satisfied...* » (Mill J.S., p 121 et 128)

⁶¹ En effet, tout déséquilibre induit un comportement non éthique : l'individualisme à outrance nie l'intérêt général et peut porter préjudice à l'ensemble d'une communauté ; a contrario, la prééminence de l'intérêt général peut légitimer toute violation des droits de l'homme ; beaucoup de nazis sous l'époque Hitlerienne ont agi au nom de l'intérêt général.

⁶² Pour Adam Smith, l'économie de marché repose sur ce principe d'utilité (main invisible): « *Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du marchand de bière et du boulanger que nous attendons notre dîner, mais bien du soin qu'ils apportent à leurs intérêts. Nous ne nous adressons pas à leur humanité, mais à leur égoïsme ; et ce n'est jamais de nos besoins que nous leur parlons, c'est toujours de leur avantage* » (A. Smith, 1991, p 82). Déjà avant lui, au début du 18^{ème} siècle, un médecin hollandais, Bernard de Mandeville publie un livre intitulé « *la Fable des abeilles – vices privés, bienfaits publics* » ; c'est l'histoire d'une ruche industrielle et florissante mais où les abeilles sont mues par l'appât du gain, l'envie, la jalousie, la concurrence, la haine et autres vices ; l'apprentissage par un pasteur anglican de vertus chrétiennes de justice, d'équité, d'humilité, de tempérance, de charité... baissa leur incitation à travailler et produire, au point de connaître pénurie et misère. Morale de l'histoire : l'altruisme conduit à la ruine tandis que l'égoïsme assure la prospérité.

⁶³ Pour Rémy de Gourmont : « *L'altruiste est un égoïste raisonnable* » ; selon Lipovetsky (1992) : « *Face aux menaces du néo-moralisme comme du cynisme à court terme, il convient de réhabiliter l'intelligence en éthique qui se montre moins soucieux d'intentions pures que de résultats bénéfiques pour l'homme, qui n'exige pas l'héroïsme du désintéressement mais l'esprit de responsabilité et la recherche de compromis raisonnables* ». Quant à L. Ferry (1996), il évoque l'éthique « intelligente » qui compte davantage sur la logique des intérêts bien compris que sur celle de la bonne volonté vertueuse. De même, pour Locke (17^{ème} siècle), « La vertu est généralement approuvée, non parce qu'elle est innée, mais parce qu'elle est utile » ; enfin, pour terminer J.P. Dupuy (1999, p 12) précise : « *Pour choisir rationnellement, il est nécessaire de choisir moralement* ».

une certaine « instrumentation » de l'éthique afin de pouvoir sortir d'une position trop moraliste et doter l'éthique de méthodes, d'outils (à l'instar de l'outil stratégique de construction d'un positionnement éthique marketing présenté dans le cadre de la thèse) susceptibles de favoriser les comportements éthiques ainsi que le passage d'une éthique axiologique à une éthique praxéologique. D'une manière générale, l'inscription du principe d'utilité dans une visée éthique prend appui sur des outils de gestion ad hoc et suppose généralement la mise en œuvre d'un *véritable plan stratégique éthique* (Loosdregt H.B., 2004). La «*business ethics*» repose sur la morale de l'intérêt bien compris (Gaski J. F., 1999) et s'inscrit pour être viable dans la stratégie de l'entreprise.

1.2.1.2 Implications stratégiques de l'éthique praxéologique

L'éthique praxéologique est soucieuse d'inscrire chaque action dans une fin éthique ou inversement soucieuse de traduire les valeurs éthiques dans un plan d'action adéquat. Elle s'intéresse à la recherche d'une *congruence entre moyens et fins*, toujours et partout dans « *le souci de soi, le souci de l'autre et le souci de l'institution juste* » (P. Ricoeur, 1990).

Dans cette perspective, et dans le cadre de l'entreprise, l'éthique praxéologique est davantage pensée en termes de *compétences ou d'actions à réaliser* que de valeurs. Elle vise à traduire les valeurs éthiques ou de responsabilité de nature abstraite (respect de l'homme, de l'environnement, valeur de justice, d'équité, défense de la qualité de vie sociétale) dans la stratégie⁶⁴ managériale de l'entreprise. Il en résulte alors un meilleur encadrement des décisions de ses acteurs, quel que soit le niveau hiérarchique et une réflexion constante sur les actions à réaliser ou à ne pas réaliser par les décideurs : « *Le courage est (alors) de comprendre l'idéal et d'aller vers le réel* » (Jean Jaurès).

Plus précisément, à en croire nos premières observations empiriques préliminaires (Chapitre II &2), entretiens avec des responsables d'entreprise), l'éthique praxéologique est d'abord et avant tout un ensemble de *savoir-faire*, surtout techniques, essentiellement orientés vers une meilleure intégration des *préoccupations environnementales, sanitaires et sociétales* inhérentes aux valeurs RSE ou DD, à la fois dans les routines organisationnelles, l'activité de l'entreprise et dans les produits/services commercialisés. Plus concrètement, ces savoir-faire techniques peuvent se traduire par la mise en place

⁶⁴ Bernard F. Brennan (1991) : Ma conviction en tant que chef d'entreprise (PDG, chaîne de détaillants à Chicago, Montgomery Ward), est que l'éthique d'entreprise n'est pas une option mais une nécessité pour réussir. L'éthique en entreprise peut effectivement être définie comme une stratégie visant à orienter l'entreprise vers les « bonnes pratiques » managériales centrées sur la qualité des marchandises, des prix intéressants et un service client irréprochable pouvant être résumé par l'expression « satisfait ou remboursé » ; c'est la règle d'or de l'éthique et du business.

d'un Système de Management Environnemental (SME), un outil de production plus respectueux de l'environnement ou de la santé publique, la commercialisation de produits éco-conçus, l'utilisation d'emballages bio-dégradables...Autrement dit, dans cette logique, l'éthique s'exprime en actions concrètes permettant de contourner le piège de l'utopie et de donner corps aux valeurs éthico-DD/RSE de l'entreprise au travers la définition d'un plan d'action éthique stratégique.

Dans ce schéma, « *la morale des affaires est moins conçue comme une théorie raisonnée et individuelle du bien et du mal, que comme une arme destinée à mieux gérer l'entreprise* » (A. Boyer, 2003) et, in fine, à mieux répondre aux attentes éthiques des consommateurs. D'une manière générale, *l'engagement stratégique vis-à-vis de l'éthique doit s'avérer rentable*, baisser éventuellement les coûts de coordination au niveau interne (Paine L.S., 1996), améliorer si possible le climat social (L.Lavorata, 2004), ou l'image institutionnelle de l'entreprise mais aussi et surtout (ce que nous essayerons de montrer à travers notre étude) promouvoir la Qualité de la relation Client par le biais notamment d'un renforcement de la qualité⁶⁵ des produits vendus en conférant à ces derniers un maximum d'attributs éthiques (Produit vert, produit peu gourmand en énergie, produit-partage...). De ce fait, la problématique éthique devient de plus en plus une problématique marketing que nous étudierons plus en détail dans le chapitre II.

En conclusion, *l'éthique praxéologique s'inscrit dans une rationalité utilitariste et stratégique* en vue de concilier au mieux la logique du profit avec la logique du Sens. Cependant, une telle orientation de l'éthique exige une démarche de questionnement et de communication permanente. Comment en effet maximiser les plaisirs pour le plus grand nombre ? Comment satisfaire au mieux l'ensemble des Parties Prenantes impliquées dans la relation marchande ? Comment concilier le bien-être individuel ou celui de l'entreprise avec le bien-être collectif ? Pour faire face à ces dilemmes, l'éthique devrait aussi se tourner vers un « *agir communicationnel* »⁶⁶, un savoir-être éthique de nature relationnelle, complémentaire d'une éthique axiologique et d'une éthique praxéologique à finalité technique.

⁶⁵ G. Lipovetsky (1992) : « *L'éthique de la responsabilité traduit moins la consécration idéale de l'autonomie individuelle que l'inadaptation de la régulation disciplinaire aux nouvelles contraintes d'innovation permanente et de qualité totale ; c'est la bataille de la qualité et de l'innovation de nature utilitariste qui promeut l'idéal de l'éthique de responsabilité et invite à un agir communicationnel éthique* ».

⁶⁶ Expression de J. Habermas

1.2.2 L'éthique communicationnelle : un savoir-être éthique

L'agir communicationnel est également une éthique de l'action⁶⁷ mais elle s'intéresse davantage au savoir-être⁶⁸ et au savoir-communicationnel des acteurs d'une organisation. La réflexion éthique est au centre de la relation et la rend effective (Chanlat JP, 1998) ; c'est dans la reconnaissance d'autrui que l'action éthique existe réellement. Dans cette perspective, l'éthique, au sein d'une organisation, peut non seulement être perçue sous un angle axiologique ou sous un angle praxéologique (à finalité technique); mais elle peut aussi être vue comme un « agir communicationnel » avec l'ensemble des acteurs internes ou externes en vue d'atteindre au mieux les finalités éthiques affichées, tout en prenant en compte la singularité de la situation, les différences de sensibilité et d'interprétation, et en recherchant à travers la discussion pratique un certain consensus. Aussi, après avoir rappelé brièvement les grands principes de l'agir communicationnel, principalement développés par J. Habermas (1986, 1992, 2003), nous présenterons les implications d'une telle vision de l'éthique sur l'organisation des entreprises.

1.2.2.1 Les principes essentiels de l'agir communicationnel

Pour Habermas, l'éthique est avant tout une éthique de la communication, fondée sur la raison, la liberté communicationnelle, l'autonomie des acteurs impliqués, la compréhension mutuelle et la recherche d'un consensus par confrontation. Un tel agir communicationnel incarne un réel « *savoir-être éthique* ». Ce n'est pas une simple donnée voire une règle « apriorique » à respecter mais un « construit » qui repose sur deux moteurs essentiels, en même temps une précieuse source d'apprentissage collectif et d'évolution des organisations : l'écoute active et l'argumentation discursive.

L'écoute active et l'autonomie des personnes (Principe de discussion)

Les maîtres mots qui caractérisent l'agir communicationnel sont l'écoute active (C. Bourcier, 2004, p 57), la reconnaissance mutuelle, le dialogue, la concertation, la

⁶⁷ L'éthique communicationnelle ou relationnelle est aussi une éthique praxéologique au sens large du terme, voire une éthique praxéologique à finalité relationnelle (Pour la distinguer de l'éthique praxéologique à finalité technique). En effet, selon C. Argyris et D.A Schön (1978, 2000,2002), A. Lhotellier (1995) ou St Arnaud (2003), la praxéologie est aussi entendue comme un processus coopératif, relationnel ou communicationnel, une « démarche construite d'autonomisation et de conscientisation de l'agir à tous les niveaux d'interaction sociale, dans son histoire, dans ses pratiques quotidiennes, dans ses processus de changement et dans la mesure de ses conséquences » (A. Lhotellier)

⁶⁸ Pour G. Le Boterf (1998), le savoir-être est par essence éthique et constitue une dimension importante de la compétence. Selon l'auteur, c'est là un savoir-faire comportemental porté par une éthique de l'action et validé dans le rapport des acteurs de l'entreprise à l'action, au contexte, au mode d'échange avec les parties prenantes et leur capacité à respecter le principe de l'altérité.

coopération, le compromis acceptable, l'autorégulation. Elle présuppose une personne libre et autonome, traitée comme une fin en soi et non comme un outil de management. Elle ne peut se résumer à des simples injonctions et au seul respect de règles ou de normes..., mais doit reposer sur des valeurs comprises et partagées par la majorité des acteurs d'une organisation donnée afin de redonner du Sens à leurs décisions et actions (De Gaulejac, 2004, p 244). Les principes éthiques non soumis à la discussion et imposés par la direction s'apparentent à des slogans moralisateurs et paternalistes (Grand B et Grill, P, 2003).

Dans cette approche basée sur *l'autorégulation et le dialogue*, l'éthique communicationnelle cherche à mieux composer avec la complexité des décisions à prendre dans une organisation donnée c'est-à-dire, « *la pluralité, la contradiction, l'incertitude* » (E. Morin, 1994) en vue de marier au mieux la logique de l'efficacité organisationnelle avec la logique du sens des actions à entreprendre.

L'argumentation discursive (Principe d'universalité)

D'une manière globale, la visée première de l'éthique communicationnelle est la recherche de l'intégration du respect de l'altérité voire de la théorie de la justice dans le fonctionnement quotidien des organisations (Mahoney J., 2002). Une telle orientation inscrit l'agir communicationnel dans une éthique cognitiviste où les règles morales sont toujours sujettes à la discussion et les normes acceptées dans le cadre d'une organisation, jamais définitivement acquises, mais tributaire de la force persuasive de l'argumentation. Dans cet esprit, l'éthique s'inscrit dans la recherche d'un consensus (J. Russ, 1994) susceptible de dépasser les situations conflictuelles inéluctables dans une organisation donnée, et permettant d'asseoir la légitimité des décisions prises ou à prendre. Certes, le consensus n'est pas un état et un résultat toujours et systématiquement atteint mais un « idéal type » pouvant satisfaire du mieux possible (et non le mieux possible) l'ensemble des parties impliquées dans la discussion. Et, les moyens déployés pour aller vers la mise en œuvre d'un certain consensus à travers l'écoute active ou l'argumentation discursive, sont encore plus importants que le consensus en soi, en raison du potentiel d'apprentissage et d'évolution organisationnelle qu'ils recèlent. (Innes J.E., 1999 dans Brodhag, 2000, p 10)

Dans cette perspective, l'agir communicationnel prôné par Habermas est avant tout une éthique « *constructiviste* », fondée en raison sur une rationalité procédurale⁶⁹ et

⁶⁹ L'éthique épouse les caractéristiques de la rationalité procédurale (Pesqueux, Y., 2002). Elle s'intéresse donc moins « aux critères d'une bonne ou mauvaise action qu'au chemin, jamais fini, toujours en

tendant vers une certaine universalisation des valeurs ou principes moraux basée sur l'intercompréhension. Elle constitue un savoir-être éthique pouvant être assimilé comme une véritable compétence relationnelle, caractérisée par « *la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien de quelque nature que ce soit avec un acteur clé de l'environnement* » (E. Persais, 2003), ceci grâce à la bonne connaissance des groupes en présence (savoir), la capacité d'écoute et de dialogue (savoir faire) et la volonté de tenir compte des attentes et exigences des acteurs externes. Ces compétences relationnelles participent de la construction d'une éthique compétence telle que nous l'entendons et se traduisent par un certain nombre d'implications stratégiques.

1.2.2.2 Implications stratégiques de l'éthique communicationnelle

L'intégration des principes de « l'agir communicationnel » dans les décisions stratégiques d'une entreprise constitue un outil éthique au service d'une amélioration de la qualité relationnelle avec l'ensemble des Parties Prenantes de l'entreprise et une source d'évolution ou d'apprentissages organisationnels. Elle peut notamment s'exprimer :

➤ *Au niveau organisationnel, par l'amélioration des relations interactives entre les différents acteurs et fonctions de l'entreprise : L'organisation d'une véritable éthique de la discussion favorise une culture dialogique propice à l'action collective (Mbaye, 2004 ; Ladrière P, 2001) et facilite les apprentissages en boucle simple ou en double boucle (Argyris C., Schön D.A., 1978) ainsi que les remises en cause éventuelles des procédures ou routines inhérentes à la structure considérée. Dans cette perspective, l'éthique communicationnelle favorise la mise en place d'un système de management plus participatif permettant de soumettre tous les processus de régulation hétérorégulatoire fondés sur des codes, des chartes éthiques ou d'autres normes managériales à des processus de régulation autorégulatoire⁷⁰. Une telle orientation suppose une amélioration de la communication interne pour mieux faire face à certains dilemmes éthiques, qu'ils portent sur la conjuration de risques éthiques (préjudice à autrui, dégradation de l'environnement...) ou encore la mise en place d'un plan d'action de nature éthique, plus respectueux des principes « Développement Durable »*

construction conduisant à un comportement plus éthique des acteurs d'une organisation », autrement dit plus apte à intégrer la dimension humaine dans sa mission et l'ensemble de la chaîne d'objectifs.

Pour H. Simon, la rationalité procédurale, contrairement à la rationalité substantive, ne se focalise pas sur le résultat, la meilleure solution possible eu égard à un problème donné mais plutôt sur la méthode à suivre pour trouver cette solution. Elle s'inscrit par définition dans une rationalité limitée en raison essentiellement des limites cognitives humaines, du poids des sentiments, convictions et normes sociales et enfin des propriétés inhérent à tout système d'information, de plus en plus dense (impossibilité de saisir toute l'information), complexe (informations multidimensionnelles interreliées) et imparfait (informations non toujours validées et connaissances non exhaustives).

⁷⁰ Pour ces notions de régulation autorégulatoire et hétérorégulatoire, nous nous appuyons sur une conférence franco-québécoise du 18/05/2004 (IAE de Metz) portant sur l'éthique professionnelle.

➤ *Au niveau marketing, par l'amélioration de la Qualité de la Relation client, principalement basée sur une meilleure écoute, davantage de proximité, de transparence, d'honnêteté et impliquant en amont le renforcement du dialogue avec l'ensemble des Parties Prenantes y compris la Société Civile (ONG, associations de défense des consommateurs...): Il s'agit, plus précisément, d'inscrire toute relation avec les parties prenantes, dans une logique « gagnant-gagnant ». L'éthique communicationnelle ou relationnelle, en d'autres termes, encourage l'entreprise à s'engager dans des relations partenariales plus coopératives fondées non seulement sur des liens d'interdépendance mais aussi et surtout des liens d'intercompréhension. Une telle orientation peut être motivée par le souhait de construire une offre commerciale plus proche des attentes des consommateurs, et en l'occurrence de ses attentes éthiques. Elle peut aussi reposer sur une heuristique de la peur d'une dégradation de l'image de marque de l'entreprise voire de ses produits.*

En conclusion, l'éthique communicationnelle intégrée dans la stratégie de l'entreprise invite cette dernière à entrer dans une logique plus coopérative, plus empreinte de transparence, de respect de l'ensemble des parties prenantes, dans l'idée de concilier au mieux le logique de l'efficacité économique avec la logique de construction de réelles relations de confiance partenariale. Ensemble, en synergie avec l'éthique praxéologique et l'éthique axiologique, elle contribue à percevoir l'éthique comme une véritable compétence.

1.2.3 Le modèle V.A.R. d'une «Éthique-compétence» intégrée

Au regard de nos observations précédentes, l'éthique recouvre trois univers, totalement interdépendants et interagissant l'un sur l'autre : L'univers de l'éthique axiologique, qu'elle s'exprime à travers une éthique de conviction, de responsabilité ou une éthique eudémoniste, l'univers de l'éthique praxéologique, incarnant le savoir-faire éthique de nature principalement technologique, et enfin l'univers de l'agir communicationnel, représentant le savoir-être éthique de nature plutôt relationnelle. Selon notre analyse, on ne peut pas penser l'éthique indépendamment l'un de l'autre ; ils se combinent pour faire système. Et, c'est cette vision globale et syncrétique de ces trois univers qui permet de passer d'une approche attitudinale à une approche comportementale de l'éthique et qui, corollairement, ouvre la possibilité d'une perception de l'éthique en terme de compétence. Aussi, dans le cadre de ce paragraphe, nous présenterons les grandes caractéristiques du modèle d'une « Ethique-compétence » intégrée et nous mettrons ensuite en exergue les liens inextricables unissant « Ethique » et « Compétences ».

1.2.3.1 Description du modèle V.A.R. d'une «Ethique-compétence » intégrée

L'éthique-compétence, peut ainsi être appréhendée selon trois formes de rationalité : *une rationalité axiologique* (savoir-éthique), *une rationalité praxéologique* (savoir-faire éthique) et enfin *une rationalité communicationnelle* (savoir-être éthique) basée sur trois dimensions respectives, celle des Valeurs, des Actions à finalité éthique et des Relations partenariales.

Mais avant même de préciser le contenu des trois rationalités évoquées, il semble utile de se poser la question de savoir si l'éthique peut être rationnelle. Si l'on s'appuie sur sa définition, la rationalité regroupe l'ensemble des démarches réflexives, préalables à toute décision et « *obéissant aux lois de la raison ou du bon sens* » (Petit Robert, 2006). Inscire alors l'éthique dans la rationalité, c'est s'autoriser à la penser comme possible et ne relevant pas de l'utopie, c'est penser l'éthique non comme l'expression d'un sentiment philanthropique, d'une prise de position moraliste ou d'une simple valeur philosophique, mais c'est l'inscrire aussi dans l'action et *l'envisager en termes de moyens-fins ou d'actions-fins* en vue d'aboutir au meilleur compromis entre la logique d'efficacité et la logique d'équité ou de Sens susceptible de favoriser la pérennité d'une organisation.

Aussi, cette clarification faite, nous distinguons trois formes de rationalité éthique, une rationalité conceptuelle en valeur ou en finalité (Ethique axiologique), une rationalité en action (Ethique praxéologique) et enfin une rationalité procédurale (Ethique communicationnelle) :

➤ ***L'éthique axiologique centrée sur les Valeurs.*** Elle incarne le savoir éthique et s'appuie sur une éthique normative, prescriptive, axée sur le sens du devoir, le sens des responsabilités, le respect des lois, des contrats, des normes convenues dans le cadre d'un groupe, d'une profession ou de la société... Au niveau de l'entreprise, elle mène vers un management responsable porté aujourd'hui par les valeurs RSE/DD. Elle encourage un management plus éthique propice à la mise en place d'une stratégie marketing orientée éthique/DD.

➤ ***L'éthique praxéologique, dominée par les principes utilitaristes*** incarne principalement l'Action et le savoir-faire éthique : Elle permet une appréhension pragmatique de l'éthique en termes d'actions auxquelles on souhaite conférer une dimension éthique sans négliger pour autant les préoccupations économiques de l'entreprise. Concrètement, dans le cadre d'une entreprise, elle suggère inexorablement une réflexion sur la mise en place de stratégies, de plans d'action, d'outils, de méthodes, certes au service du développement de l'entreprise, mais

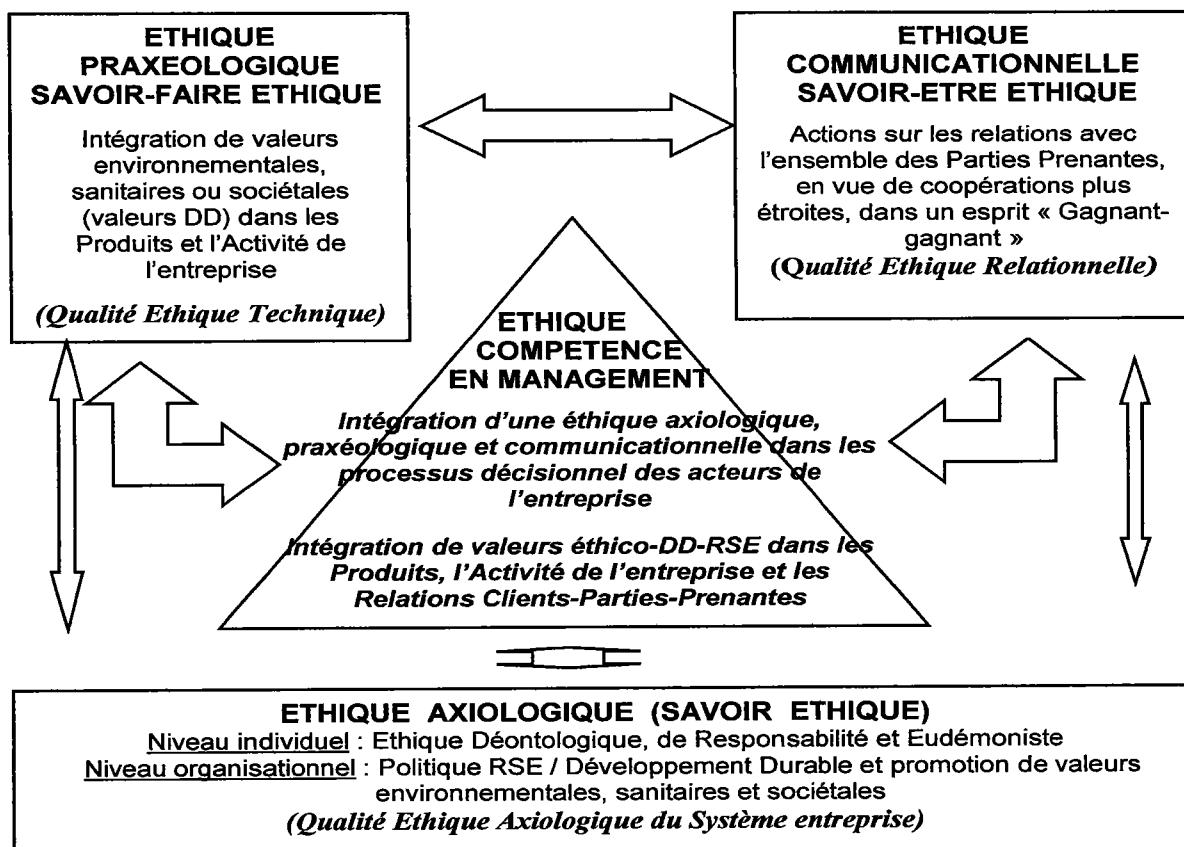
aussi et surtout plus respectueux des principes véhiculés par l'éthique axiologique ou communicationnelle. Plus précisément, dans le contexte actuel, elle interroge de plus en plus sur les possibilités de traduire les valeurs éthiques/DD dans les produits commercialisés ou le système de production-distribution correspondant. Elle constitue, ce faisant, une réelle opportunité pour les professionnels du marketing qui souhaitent s'orienter vers un marketing plus éthique basé sur une amélioration de la qualité de l'offre commerciale.

➤ **L'éthique communicationnelle** s'intègre dans une approche Relationnelle fondée sur le « savoir-être » éthique, que l'on raisonne au niveau de l'individu ou de l'organisation. Le « savoir-être » est avant tout une attitude d'ouverture par rapport à autrui, d'empathie, une capacité de se remettre en cause de façon perpétuelle, d'appréhender les problèmes auxquels on est confrontés dans une intelligence compréhensive et d'écoute active, ou encore pour terminer, une volonté de saisir toutes les opportunités offertes pour désapprendre, apprendre et apprendre à apprendre. Un tel « savoir-être » n'est pas inné, c'est un « construit » qui peut être dynamisé par un « savoir faire » relationnel (A. Labruffe, 2005) qui s'apprend et se perfectionne dans toutes ses modalités comportementales⁷¹. L'éthique communicationnelle s'inscrit dans une rationalité procédurale et relationnelle assurant un arbitrage entre la composante axiologique et praxéologique de l'éthique. Plus précisément, dans le cadre du champ marketing, elle encourage les « marketers » à construire des relations plus coopératives, plus pédagogiques ou plus transparentes, principalement avec les clients, mais aussi avec l'ensemble des Parties Prenantes impliquées peu ou prou dans la relation marchande et susceptibles de contribuer à l'amélioration du système d'offre. Elle invite ces derniers d'être à l'écoute de ses partenaires, d'être capable de se remettre en cause dans les meilleurs délais, et de s'inscrire enfin dans une logique permanente d'apprentissage des marchés, des clients, des tendances comportementales du consommateur, des problèmes de société...

En résumé, le tableau ci-après (Tableau 2) permet de synthétiser nos propos et modéliser notre conceptualisation d'une « Ethique-compétence ». Il présente les grandes caractéristiques **du modèle V.A.R. (Valeurs, Actions, Relation- à finalité éthique) d'une « Ethique-Compétence » Intégrée** mettant clairement en exergue les liens inextricables entre les trois composantes éthiques évoquées ci-dessus.

⁷¹ A.Labruffe (2005) suggère d'établir un tableau de correspondance entre les compétences de savoir-être ou communicationnelle et les qualités psychologiques, les caractéristiques de personnalité ou les comportements adaptés correspondants. Ainsi, la compétence de savoir-être « Accueil » par exemple, peut être définie par des procédures, des propositions protocolaires, des normes fonctionnelles de savoir-faire et non comme un principe moralisateur.

Figure 2 : :Modèle V.A.R. d'une « Ethique-Compétence » Intégrée



Source : Auteur

Cette vision systémique, globale et interactive de « l'éthique-compétence » permet d'envisager simultanément « fins et moyens », « savoirs, actions et résultats » et souligne *l'importance d'une appréhension de l'éthique à la fois dans sa dimension axiologique, praxéologique et communicationnelle*. En effet, pris isolément, chaque composante du système éthique risque d'éloigner tout individu d'une véritable conduite éthique : Ainsi, un raisonnement axiologique abusif dans le cadre d'une entreprise, par exemple, peut faire tomber dans le piège d'une éthique fondamentaliste désincarnée de la réalité managériale, l'éthique praxéologique trop poussée, dans celui d'une éthique opportuniste, peu encline à prendre en compte les intérêts d'une majorité d'acteurs impliqués dans l'action, et enfin, l'éthique communicationnelle non maîtrisée peut engendrer une éthique rhétorique manipulatoire, ou une éthique de procrastination où l'on préfère ne pas prendre de décision, ne pas agir en raison d'un consensus difficile et d'une impossibilité à satisfaire l'ensemble des parties prenantes.

Certes, une telle approche symbiotique nous impose de composer avec la complexité, et nous inscrit d'emblée dans le cadre d'une *rationalité éthique limitée*. Mais, en contrepartie, elle autorise une opérationnalisation plus aisée du concept éthique dans le monde du management et une opportunité pour traduire l'éthique conceptuelle,

philosophique, axiologique dans une éthique praxéologique, une éthique en action. En effet, elle admet l'acceptation de contradictions, de dilemmes qui dépassent la simple logique binaire du bien et du mal, l'acceptation d'un voile d'ignorance lié parfois à la difficulté d'anticiper les conséquences futures d'une décision ou encore l'acceptation d'une certaine subjectivité liée à la sensibilité éthique spécifique d'un chacun ; elle constitue aussi un outil au service de la résolution des dilemmes éthiques ou des problèmes d'arbitrage liés aux avis parfois divergents des parties intéressées impliquées dans un processus de décision ; elle est un habile compromis entre une régulation éthique hétérorégulatoire basée sur le respect de lois, de règles morales, de normes officielles de type ISO, de chartes supra-nationales...et une régulation autorégulatoire fondée sur un échange constructif dans le cadre d'une organisation ou d'un collectif donné et susceptible de remettre en cause, lois, règles ou habitudes. Elle a des vertus heuristiques et favorise l'apprentissage individuel des acteurs de l'entreprise tout comme l'apprentissage organisationnel, à travers l'écoute ou les échanges avec les différents partenaires, dans le cadre des discussions relatives aux questionnements éthiques. Enfin, elle autorise non seulement une certaine rationalisation ou instrumentation des pratiques éthiques, mais facilite également l'inscription d'une dimension éthique, à la fois dans la stratégie managériale et la stratégie marketing des entreprises souhaitant s'engager dans une démarche éthique ou Développement Durable.

Finalement, le modèle de l'éthique compétence met clairement en exergue la possibilité d'appréhender ce concept en terme de compétence à part entière, fondée sur un « savoir » éthique, un « savoir-faire » éthique et un « savoir-être » éthique, **à la fois au niveau individuel et organisationnel**. Une telle vision, en lui conférant un caractère plus opérationnel, favorise l'inscription de l'éthique dans les Sciences de Gestion et conséquemment son intégration dans le champ marketing. Le concept de compétence constitue cette courroie de transmission permettant de passer d'une éthique axiologique à une éthique appliquée intégrée ou du moins intégrable dans la stratégie d'une entreprise. Cette relation entre « Compétence » et « Ethique » est davantage éclaircie dans le paragraphe ci-dessous.

1.2.3.2 Les liens consubstantiels entre « éthique » et « compétence »

Il existe une relation consubstantielle et circulaire (Figure 3, ci-dessus) entre l'éthique et la compétence. Le paragraphe ci-dessous a pour finalité de souligner le lien indissociable entre les deux concepts :

- *En premier lieu, l'éthique, nous venons de le voir, peut être considérée comme une **ressource ou une compétence en soi**, voire une **méta-compétence** susceptible de valoriser toutes les compétences d'une entreprise et corollairement d'apporter une valeur ajoutée client.*
- *En second lieu, **il n'y a pas d'éthique possible au sein de l'entreprise sans compétence de ses acteurs dans leur domaine respectif**. En effet, vouloir assumer ses responsabilités, éviter de porter préjudice à autrui du fait de ses actes, passe par le développement de ses compétences professionnelles. En d'autres termes, le développement des compétences en général, participe de la construction des compétences éthiques d'une organisation donnée.*

L'éthique, à la fois compétence et métacompétence

Au regard de notre analyse du concept « éthique » et de nos observations empiriques préliminaires, l'éthique, plus particulièrement dans le cadre de l'entreprise, peut être appréhendée comme une véritable compétence regroupant trois types de ressources combinées, interreliées et interdépendantes : Les « savoirs », les « savoir-faire » et le « savoir-être » (Métais E., 2000, 2002 ; Bruneau et Pujos, 1992 ; Durand R., 1998). Dans cette perspective, le savoir théorique réflexif incarné par l'éthique axiologique n'est utile que s'il se concrétise dans un « savoir-faire » éthique en situation professionnelle (Ethique praxéologique et pratiques éthiques) avec un comportement adéquat autorisant la mise en œuvre de ce « savoir-faire » et du « savoir » (« Savoir-être » éthique ou savoir communicationnel).

Plus précisément, une compétence éthique est le produit d'interactions entre trois formes de capacités pouvant faire l'objet d'un apprentissage :

- ***Des connaissances éthiques ou une sensibilité éthique plus ou moins formalisées (savoir éthique) qui, en imprégnant le système décisionnel des acteurs de l'entreprise, favorisent un comportement plus éthique et une meilleure prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes.***
- ***Des capacités et « savoir-faire » individuels ou organisationnels (les uns enrichissant les autres et inversement) susceptibles d'ancrer avec habileté les principes éthiques dans la mission de l'entreprise, son organisation et mieux encore dans les produits-services commercialisés et le processus de production/distribution correspondant..***
- ***Et enfin, des capacités d'écoute, d'intercompréhension, d'honnêteté, de bienveillance, d'ouverture d'esprit, d'implication des partenaires, de transparence, de remise en cause et d'ouverture à l'apprentissage... (savoir-être éthique), en vue de construire une réelle relation de confiance avec les clients mais aussi avec toutes les autres Partie Prenantes dont le soutien est souvent essentiel pour résoudre plus facilement et plus sûrement les problèmes managériaux auxquels les responsables peuvent être confrontés.***

Ces compétences éthiques ne sont pas attachées à une fonction, une profession, un métier spécifique, mais elles ont vocation de favoriser l'excellence de toutes les compétences de tous les acteurs d'une organisation donnée, de manière à ce que l'exercice de toute compétence soit toujours compatible avec le sens de responsabilité individuelle ou organisationnelle. La compétence éthique est ainsi davantage **une méta-compétence** encourageant l'élargissement des « savoirs », « savoirs-faire » et « savoir-être » de tout individu, au profit d'un renforcement de leur professionnalisme. Plus précisément, au regard de notre définition, elle autorise, pour tout acteur au sein d'une entreprise qui le souhaite, **d'inscrire chaque compétence dans une visée de qualité relationnelle**, que ce soit avec les acteurs internes (Personnel) ou externes (Clients, fournisseurs, actionnaires...), contribuant à la construction de partenariats fructueux, généralement favorables à la résolution des problèmes managériaux et à l'élaboration d'une offre commerciale plus proche des attentes des consommateurs. Elle contribue aussi, selon notre analyse et selon la perception éthique actuelle des consommateurs (chapitre II &2), à une **meilleure intégration des préoccupations environnementales, sanitaires, sociales ou sociétales** dans les produits/services offerts sur le marché ou encore dans le système de production/Distribution correspondant. Elle peut enfin, apporter un sens⁷² supplémentaire aux projets stratégiques et opérationnels de toute firme *en inscrivant tous les « savoirs », « savoir-faire », « savoir-être » dans un dessin d'amélioration de la qualité de vie et du cadre de vie des clients et autres parties prenantes*. Dans cette perspective, et au regard de notre modèle d'analyse, l'éthique-compétence invite à une interrogation systématique sur le Sens à conférer à toute compétence. Et ce Sens n'est alors plus uniquement tourné vers l'efficacité ou l'efficience des organisations, mesurée à travers les performances commerciales ou financières, mais aussi vers la capacité à favoriser un comportement responsable de l'entreprise, où les produits commercialisés ne portent guère préjudice à autrui mais au contraire, contribuent à un meilleur respect des principes Développement Durable voire un « mieux vivre ensemble ».

Finalement, l'éthique, au sein de l'entreprise, peut être vue comme une véritable ressource-compétence au service de toutes les compétences avec, in fine, une finalité principalement Marketing en raison de son orientation essentiellement axée sur l'amélioration de la satisfaction du client (vu sous l'angle d'un client-citoyen). Plus précisément, l'éthique compétence implique la mobilisation de toutes les connaissances

⁷² Notre société a besoin de sens ; « Nous découvrons que ce dont manquent le plus les hommes, c'est de la justice, certes, d'amour sûrement, mais plus encore de signification » (P. Ricoeur, 1990)

et de toutes les capacités susceptibles d'incorporer dans les produits commercialisés, dans le processus de production/Distribution correspondant, ou encore dans les relations avec les clients et autres parties prenantes de l'entreprise, des attributs éthiques/DD susceptibles d'apporter une valeur ajoutée client additionnelle. Mais si l'éthique a tous les traits d'une compétence et, plus précisément, la qualité d'améliorer toutes les compétences au sein d'une entreprise, la « compétence » en soi, en sens inverse, constitue aussi un support indispensable à la mise en œuvre de pratiques éthiques.

L'éthique, un appel au développement de toutes les compétences

Défendre des valeurs éthiques, c'est aussi et surtout favoriser en amont le développement des compétences professionnelles de l'ensemble des acteurs de l'entreprise afin de permettre, si c'est la volonté de l'acteur, un « bien agir » éthique⁷³. Autrement dit, l'éthique implique une mobilisation de toutes les compétences pour co-partager, co-agir, co-produire, co-opérer dans l'idée de favoriser l'intelligence organisationnelle et nourrir un véritable réseau de compétences afin de mieux pouvoir concilier les impératifs de profit de l'entreprise avec les impératifs d'un mieux vivre ensemble. Ainsi, l'efficacité et la crédibilité d'une stratégie marketing de positionnement éthique est largement tributaire de la valorisation de toutes les compétences susceptibles de promouvoir la qualité des produits ou services commercialisés ou encore la qualité relationnelle client/ Parties prenantes. ***Les compétences professionnelles ouvrent la voie de la responsabilité***, déjà en autorisant une meilleure appréhension des conséquences inhérentes aux décisions envisagées par les acteurs de l'entreprise. Elles concourent à un « mieux raisonner » susceptible de nourrir la conscience morale de l'individu. Être compétent⁷⁴, en effet, c'est « être capable de bien juger d'une chose en vertu de sa connaissance approfondie (et reconnue) en la matière ». Et le « bien juger » d'une chose augmente la probabilité d'un « bien agir ». Pour Le Boterf (1994), « il n'est de compétence que responsable » ; « la compétence est un savoir agir responsable et validé voire reconnu à l'extérieur, donc légitimé » (Le Boterf, 2000). L'attribution de compétences définit un territoire de responsabilité et corollairement engage son auteur. Elles présupposent inéluctablement des capacités cognitives (savoir), des capacités d'action (pouvoir d'agir sur les choses) et des capacités volitives ou d'engagement dans l'action (vouloir) qui constituent un cadre indispensable pour permettre le développement

⁷³ « Le seul fait d'être compétent en un domaine confère à celui qui possède cette compétence, qu'elle soit de nature cognitive ou opérative, une responsabilité sociale qui peut, dans certaines circonstances, être d'une très grande portée » (J. Ladière, 1977, p 153).

⁷⁴ Petit Robert, 2006

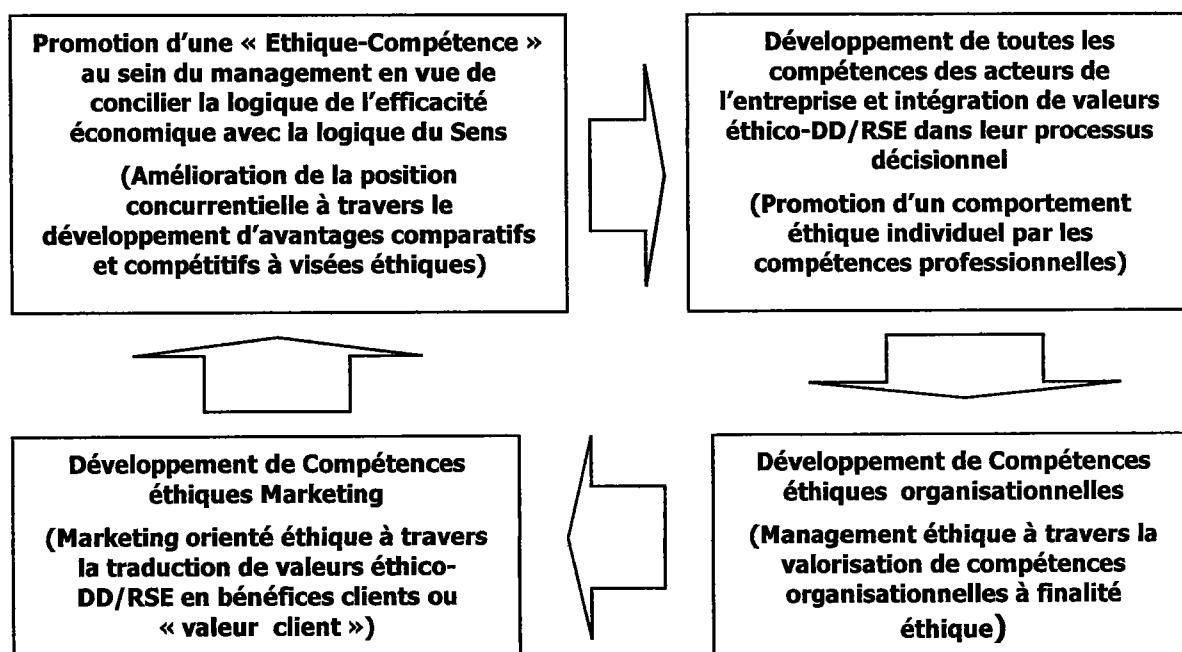
de comportements éthiques. En effet, on ne peut construire l'éthique et répondre des conséquences de ses actes voire de ses promesses et engagements vis-à-vis de tiers, sur l'ignorance, la coercition ou la manipulation. C'est sur le terrain du professionnalisme, de la compétence individuelle mais aussi collective ou organisationnelle que se développent les projets d'actions éthiques et que peuvent éclore des comportements conformes à leur sens du devoir ou leurs valeurs.

Une telle perspective constitue pour l'entreprise *une incitation permanente à l'amélioration des apprentissages individuels ou organisationnels* et une incitation continue pour la mise en place de politiques de qualité et d'amélioration continue de tous les processus de fabrication ou de commercialisation afin de pouvoir apporter à leurs clients un produit-service répondant à leur besoin, dénué de tout risque et aussi en harmonie avec les intérêts de la collectivité. *Certes, les compétences ne conduisent pas spontanément vers des pratiques éthiques ; elles ouvrent cependant la possibilité pour chaque acteur de s'orienter vers de telles pratiques et d'intégrer la dimension éthique dans leur processus décisionnel.*

Finalement, au regard de nos observations, *l'objet principal de l'éthique, pour devenir un concept opérationnel, se situe dans les compétences*, tant les compétences techniques que les compétences relationnelles, tant les compétences individuelles que les compétences organisationnelles. Et c'est cette gestion de l'articulation entre les compétences professionnelles des acteurs d'une entreprise et les compétences éthiques marketing qui permettra sans doute un réel ancrage de l'éthique dans les sciences du management en traduisant du mieux possible certaines valeurs éthiques en bénéfices clients. Toutefois, le passage des compétences générales aux compétences éthiques marketing implique une capacité pour une organisation d'intégrer les rationalités éthiques dans les processus décisionnels de ses membres et dans ses routines organisationnelles. De la logique des rationalités éthiques, il s'agit de passer à la logique des rationalisations⁷⁵. Dans cette perspective, il s'agit d'instrumenter l'éthique et mettre à la disposition à la fois des individus et de l'organisation des outils pertinents pour aller dans le sens d'un comportement toujours plus éthique et d'un enrichissement à la fois des compétences éthiques individuelles et des compétences éthiques collectives ou organisationnelles. Nous entrons ainsi dans *un véritable cercle vertueux d'une éthique-compétence* appliquée au sein du management. (Figure 3)

⁷⁵ La rationalité ne devient rationalisation que lorsqu'elle est systématisée, formalisée, organisée et spontanément et systématiquement exercée, évoluant au gré des processus d'apprentissage individuel ou collectif

Figure 3 : Cercle vertueux de « l'Éthique-Compétence »



Source : Auteur

Au final, l'éthique vue sous l'angle des compétences peut avoir un impact indéniable sur la stratégie managériale et la stratégie marketing de l'entreprise. Mais avant de mesurer et décrire cet impact, il nous semble utile de présenter quelques outils de réflexion éthique académiques voire certaines théories éthiques susceptibles de participer de la construction d'une « Éthique-compétence » et favoriser son inscription dans les sciences de gestion.

1.3 Théories ou réflexions éthiques au service de l'éthique compétence

L'éthique d'une organisation est toujours et d'abord une affaire de responsabilité individuelle, autrement dit, de réflexion personnelle sur les bonnes ou mauvaises façons d'agir en vue « *d'atteindre une sagesse de l'action* » (S. Mercier, 2004). Dans le cadre du processus décisionnel d'un acteur au sein d'une organisation, cela signifie une **appropriation des principes éthiques**, leur intégration dans un programme d'actions et leur traduction dans les relations avec l'ensemble des partenaires internes ou externes en vue d'une amélioration continue de la qualité relationnelle « Client/Parties Prenantes », visée première de toute démarche éthique. Une telle appropriation suppose au préalable un réel engagement de la personne, autrement dit une **sensibilité éthique** suffisante pour

mieux intégrer dans son processus décisionnel la nécessité d'une meilleure prise en compte du respect de l'altérité (Hunt S.D. & Sparks J.R., 1998). Aussi, le paragraphe ci-dessous, a pour finalité d'évoquer quelques théories ou réflexions éthiques fondamentales susceptibles de favoriser une plus grande conscience ou sensibilité éthique à la fois au niveau individuel mais aussi au niveau organisationnel.

1.3.1 La sensibilité éthique individuelle au service d'une « Éthique-compétence » intégrée

La sensibilité éthique d'une personne est en grande partie tributaire de la capacité de raisonnement moral de l'individu, son histoire, sa culture propre (Hunt et Vittel, 1986 Singhapakdi A. et al., 1994). D'une manière générale, la sensibilité éthique peut être définie comme la capacité de reconnaître la nature éthique d'une décision ou d'un problème (Hunt SD et Sparks JR, 1998), en vue de susciter une action éthique ou encore une « *prise de conscience de notre devoir d'intégrer la dimension humaine dans chacune de nos décisions ou actions et d'œuvrer pour celle-ci* » (J. Benoît, 2000, p 24). La **perception de problèmes éthiques** est le point de départ du processus cognitif de la décision éthique ; elle naît surtout de la prise de conscience pour une personne d'une moindre satisfaction ou encore de la possibilité d'une satisfaction plus grande ; elle est intimement **liée à la capacité d'indignation d'un chacun** devant des comportements jugés non éthiques, et conjecture une réelle capacité d'empathie, considérée par Hunt SD et Sparks JR, (1998) comme un facteur d'influence clef du comportement éthique. C'est aussi une condition sine qua non pour favoriser une attitude d'écoute, de tolérance, de justice distributive, procédurale ou interactionnelle⁷⁶. Certes, une telle sensibilité est en partie liée à la personnalité de l'individu mais elle peut aussi en grande partie faire l'objet d'un apprentissage (Bergadaa., 2004 ; Nillès et Hild, 2004). C'est encore plus vrai lorsqu'elle est appréhendée sous l'angle des compétences, comme nous le suggérons dans notre travail.

D'une manière générale, pour mieux comprendre cette problématique de la sensibilité éthique individuelle indispensable à l'élaboration d'une éthique-compétence,

⁷⁶ Boisserolles, 2004 : la **justice distributive**, source d'équité, permet de maximiser le ratio contributions apportées/récompenses, la **justice procédurale** offre la possibilité aux parties prenantes d'exprimer leur points de vue et d'agir sur les procédures mises en œuvre afin de défendre leurs intérêts, et enfin la **justice interactionnelle** vise un meilleur équilibre des termes de l'échange et un arbitrage consensuel des différends éventuels entre l'entreprise et ses principaux partenaires.

nous présenterons brièvement la théorie psychologique de la morale de Kohlberg⁷⁷ et la Théorie Générale de S.D.Hunt et S. Vitell (1986) tout en soulignant leur contribution pour une meilleure intégration au sein de la stratégie de l'entreprise.

1.3.1.1 Théorie psychologique de la morale de Kohlberg

Le modèle de développement psychologique de Kohlberg, plus descriptif que prescriptif du comportement éthique propose une modélisation de cette aptitude progressive des individus à développer leur capacité morale et d'intégrer progressivement le principe de l'altérité dans leur attitude ou comportement en passant d'une vision essentiellement centrée sur soi à une vision décentrée où l'autre est considéré comme une fin et non un moyen. La théorie morale cognitiviste de Kohlberg a surtout pour intérêt de montrer que la sensibilité éthique est subordonnée à l'apprentissage social des individus. Elle subordonne implicitement l'évolution du niveau de conscience morale des acteurs d'une organisation à leur degré d'information, de formation, d'éducation eu égard aux problèmes sociaux, environnementaux ou sociétaux auxquels ces derniers sont confrontés (directement ou indirectement). Dans cette perspective, Kohlberg, distingue trois niveaux de développement répartis en six stades chronologiques⁷⁸ (Figure 4).

Tableau 4 : Cognitive Moral Development (CMD) Model de Kohlberg

Niveaux de développement moral ou psychologique	Principales caractéristiques
<p>Niveau pré-conventionnel</p> <p>Prééminence des <i>intérêts personnels</i> et centration exclusive sur soi. (Prééminence du « je »)</p>	<p>Stade 1 : Importance des pulsions et de l'obéissance afin d'éviter les difficultés ou les punitions</p> <p>Stade 2 : Prise en compte des intérêts d'autrui dans la mesure où ils servent les intérêts personnels et égoïstes de l'individu.</p>
<p>Niveau conventionnel</p> <p>Respect de l'ordre conventionnel et prise en compte des <i>attentes socio-culturelles</i> inhérentes à la société. (Prééminence du « tu »)</p>	<p>Stade 3 : L'individu se plie à un certain conformisme et s'adapte aux règles sociétales afin d'être bien vu.</p> <p>Stade 4 : Respect de l'individu à l'égard de l'ordre social, de l'autorité, des lois, considérés comme essentiels pour un mieux vivre ensemble</p>
<p>Niveau post-conventionnel</p> <p>Forte sensibilité éthique et prééminence de la <i>conscience morale individuelle</i>. (Prééminence du « nous »)</p>	<p>Stade 5 : Recherche d'un consensus général sur les règles régissant la vie commune et prise de conscience de l'existence de dilemmes éthiques.</p> <p>Stade 6 : Stade des principes universels, l'autre est vu entièrement comme une fin en soi et les relations s'établissent dans un total désintéressement.</p>

⁷⁷ CMD (Cognitive Moral Development) Model de Kohlberg, psychologue américain (Modèle datant de 1958)

⁷⁸ Tableau de synthèse élaboré à partir des articles de : J. Habermas, 1986 ; R.E.Reidenbach & D.P. Robin, 1991 ; F. Seidel, 1995 ; S.J. Vitell et al., 1997 ; M. Bergadaa, 2004

En somme, *Information, formation et éducation* constituent de réels vecteurs de communication de savoirs éthiques et constituent un socle incontournable d'une plus grande conscience éthique⁷⁹ (Hunt et al. 1989 ; Singhapakdi et al. 1995) à la fois vis à vis des acteurs internes de l'entreprise mais aussi des Parties Prenantes, en l'occurrence et surtout à l'égard des clients. Ainsi, une meilleure connaissance par exemple, des risques potentiels environnementaux ou sanitaires liés aux produits commercialisés ou à leur mode de fabrication, peut influencer favorablement la perception de problèmes éthiques et induire une plus forte sensibilité à la responsabilité sociale tant au niveau des acteurs au sein de l'entreprise que des consommateurs ou autres parties intéressées. Certains auteurs vont plus loin dans le raisonnement et indiquent, que l'organisation connaît elle aussi une évolution par palier du niveau de développement moral et qu'elle aussi, à travers l'apprentissage, la mise en place de dispositifs managériaux adéquats ou un processus de socialisation organisationnelle, peut renforcer le niveau de conscience éthique (Cyert & March, 1963, Argyris et Schön, 1978, Trévino K.L., 1986 ; Reidenbach & Robin, 1991 ; Nonaka, 1995, Hunt SD et Sparks JR, 1999, Gond JP, 2003).

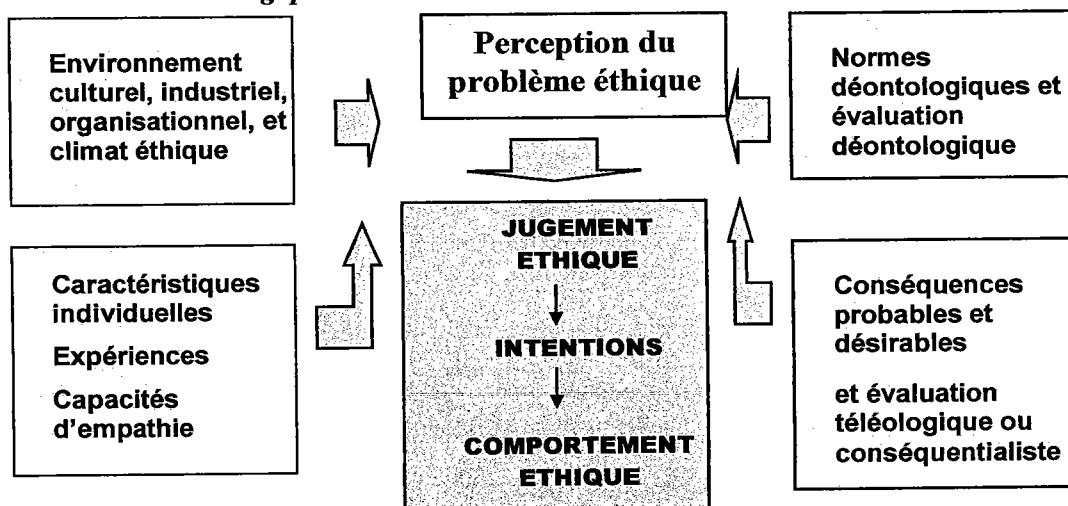
Au final, la sensibilité éthique individuelle n'est pas une simple donnée inhérente à la personnalité d'un individu, c'est avant tout « une construction ». En ce sens, l'information, la formation ou l'éducation peuvent faciliter l'émergence d'un comportement plus éthique, au sein d'une organisation et participer d'une culture propice au développement d'un marketing plus éthique. Intégrées dans le cadre d'une communication marketing, elles constituent aussi un levier essentiel pour développer la sensibilité éthique des consommateurs et encourager par voie de conséquence les entreprises, à s'engager plus fermement dans une démarche éthique/DD/RSE.

1.3.1.2 Ethicité d'une action et théorie éthique générale de Hunt & Vitell

La théorie générale de l'éthique de Hunt et Vitell (1986) est une autre théorie compréhensive de la sensibilité éthique individuelle et des critères d'éthicité d'une action (Figure 5). Elle envisage « l'éthicité » d'une action en fonction de deux approches complémentaires : Une approche déontologique et une approche téléologique.

⁷⁹ Dans de nombreux pays industrialisés, l'éthique est de plus en plus souvent enseignée dans les écoles. Les séminaires ou conférences relatives au sujet se multiplient. Les médias jouent un rôle de plus en plus importants en terme d'information. L'éducation civique, en France, a été réintroduite dans les écoles afin de mieux sensibiliser les élèves aux problèmes de citoyenneté et développer leur sens des responsabilités. Enfin, le niveau d'éducation est également une variable explicative importante (Piaget, Kohlberg) du degré de sensibilité et d'exigence éthique des individus.

Tableau 5 : Théorie Ethique de Hunt & Vitell (1986) -Approche Déontologique et Téléologique-



L'approche déontologique ou normative requiert du professionnel du marketing qu'il examine si sa décision est juste en soi, indépendamment de ses conséquences⁸⁰. Elle affirme que certaines actions sont à faire ou ne pas faire, quelles que soient les conséquences, uniquement au nom de règles de devoirs ou d'obligations impérieuses (théories impératives de la morale). Seule l'intention ou la motivation tournée vers autrui confèrent à l'acte son caractère moral, indépendamment des vicissitudes et contingences de leur mise en œuvre. Une telle approche appelle à un questionnement éthique permanent en vue d'éveiller les consciences éthiques de tous les acteurs de l'entreprise et de promouvoir corollairement des conduites éthiques. Ainsi, Goodpaster K.E., (1996) suggère un questionnement éthique à chaque niveau du processus décisionnel (modèle PASCAL⁸¹). Quant à G.Laczniaik et P. Murphy (1993)⁸², ils suggèrent une dizaine de questions fonctionnelles et simples pouvant conduire vers une conduite plus éthique. Enfin, Robin et Reidenbach (1987), pour favoriser le processus d'intégration des

⁸⁰ Ainsi, par exemple, encourager la vente de boissons alcoolisées destinées aux jeunes (Prémix), est-ce contraire à l'éthique sachant l'obligation de ne pas nuire à autrui et de protéger les personnes les plus vulnérables ?

⁸¹ Séquence Pascal dans le processus de décision :

P = Perception du problème éthique et implications à court, moyen et long terme

A = Analyse des implications en termes déontologique et téléologique (impact / Parties Prenantes)

S = Synthèse et priorités fondamentales à définir

C = Choix à effectuer parmi les options ouvertes

A = Action et implémentation du projet

L = Learning : apprendre des résultats et feed back en vue d'améliorer les pratiques éthiques

⁸² Questions synthétisées par S. Mercier en huit questions clefs : La décision est-elle légale ? ; Est-elle contraire aux obligations morales généralement admises dans la société ? ; Est-elle contraire aux obligations morales de l'entreprise ? ; L'intention en est-elle dommageable ? ; Le résultat en est-il dommageable ? ; Existe-t-il une action alternative qui produirait des bénéfices équivalents ou meilleurs et qui, de ce fait, aurait moins de conséquences négatives ? ; Enfreindra t-elle les droits des acteurs susceptibles d'avoir un impact sur le devenir de l'entreprise ? ; Peut-elle laisser une personne ou un groupe appauvri ?

valeurs éthiques dans la culture marketing suggèrent aux « marketers » de ne mettre sur le marché que des produits qu'ils seraient prêts à confier à leur proche.

L'approche téléologique ou conséquentialiste est une éthique de responsabilité invitant chaque individu à évaluer chaque action relativement à ses conséquences. Plus précisément, il s'agit de privilégier les actions qui génèrent – au niveau du bien-être individuel et surtout du bien-être du plus grand nombre – plus d'avantages que d'inconvénients, non seulement à court terme mais aussi à moyen et long terme. Un tel raisonnement n'exclut nullement un calcul différentiel « coûts-bénéfices » à la fois nécessaire pour rendre compatible les visées éthiques avec les impératifs économiques, mais aussi utile pour conjurer certains pièges inhérents aux conséquences non éthiques de mesures, a priori et à court terme, de nature tout à fait éthique⁸³ (Kapstein E.B., 2001, Paine L.S., 1996). Au niveau des professionnels du marketing, par exemple, le conséquentialisme exige une vérification de l'absence de malignité des produits commercialisés et une étude du rapport « coûts-bénéfices » des actions envisagées dans l'idée de concilier au mieux les objectifs de profit de l'entreprise avec les intérêts essentiels du plus grand nombre possible de parties prenantes (Clients, Grand-Public, Fournisseurs...), en prenant notamment mieux en compte leurs préoccupations économiques, environnementales, sanitaires ou sociétales.

En somme, l'intérêt du modèle de Hunt et Vitell est avant tout de proposer un outil de réflexion éthique, utile aux décideurs soucieux d'intégrer une dimension éthique dans leur démarche. Il permet aussi de mieux comprendre la sensibilité éthique des parties prenantes, autorisant de ce fait, l'évitement de tout risque de conflit ou de détérioration de l'image institutionnelle, une meilleure coopération et enfin, éventuellement, une plus grande efficacité des politiques de communication en adaptant le discours de l'entreprise à la forme de sensibilité éthique de ses partenaires⁸⁴. Enfin, la théorie de Hunt & Vitell

⁸³ Kapstein, 2001 : Envisager la gratuité des médicaments de lutte contre le sida pour les pays émergents est une mesure de nature éthique a priori, mais une telle mesure n'entrave t-elle pas les efforts de recherche-développement des industries pharmaceutiques et ce faisant tout progrès futur. D'autres solutions ne devraient-elles pas être envisagées : financement provenant des Etats... Par ailleurs, lorsque Greenpeace dans les années 90, s'est opposée à la décision de Shell de faire couler une plate-forme de forage en mer du Nord, il s'est avéré ultérieurement que le démantèlement de la plate-forme avait un impact environnemental plus négatif en dépit des convictions profondes des personnes que Kapstein appelle « les croisés de l'éthique ».

⁸⁴ Ainsi, Robin D. et Reidenbach 1988, dans leur modèle ont montré que, dans le cadre d'une relation donnée, des difficultés de compréhension sont parfois intimement liées au positionnement éthique (déontologique ou téléologique) privilégié. En guise d'illustration, la société Nestlé, dans les années 60 était accusée de comportement immoral et irresponsable en raison de la généralisation du lait en poudre dans les pays en développement. L'opinion publique, en raison de la prééminence accordée au raisonnement déontologique était peu réceptive aux arguments de nature téléologique ou utilitariste de

participe fortement de la compréhension mais aussi de la construction de notre modèle de l'éthique-compétence. Elle suggère, en effet, une meilleure intégration de l'éthique axiologique, dans le processus décisionnel des acteurs de l'entreprise et met aussi en exergue l'influence des facteurs organisationnels sur leur comportement éthique. Et, c'est aussi pour mieux souligner l'importance de cette dimension organisationnelle, dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie d'intégration de l'éthique au sein du management, qu'il nous semble utile de compléter notre analyse.

1.3.2 La sensibilité éthique organisationnelle au service d'une Ethique-compétence

Les facteurs situationnels de nature surtout organisationnelle mais aussi économique ou culturelle impactent considérablement les comportements éthiques individuels (*Bartels, 1967 ; Trevino K.L., Jose A. et al 1986, Hunt et Vitell, 1986 ; Hunt et al., 1989, Hunt et Morgan, 1994 ; Gélinaier O., 1991, 2005*). Plus facilement contrôlables que les facteurs individuels, ils jouent un rôle déterminant dans la détermination des conduites éthiques. Dans cette perspective, le paragraphe ci-dessous vise à présenter quelques théories ou modèles mettant en évidence la nécessité d'une implication organisationnelle dans la construction d'un management ou marketing orienté éthique. Pour ce faire, nous nous appuyerons principalement sur l'analyse du modèle Trevino (1986) et celui de Geng Cui & Choudhury P, (2003).

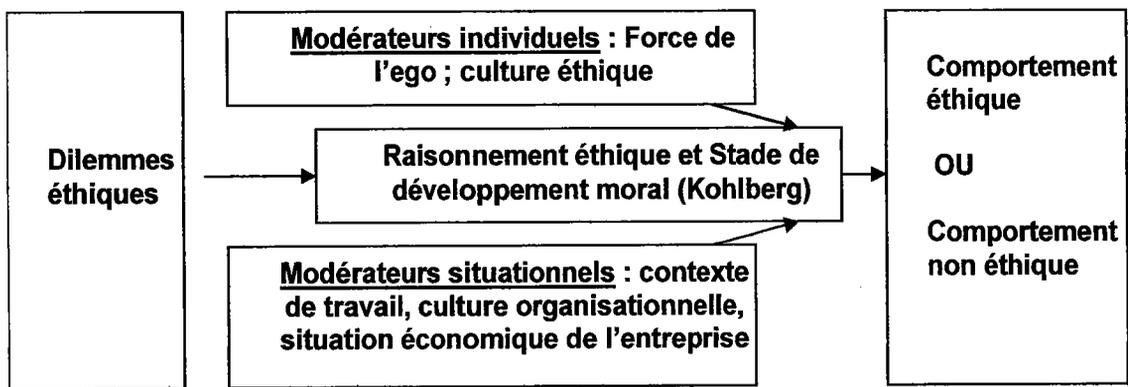
1.3.2.1 Modèle de Trevino et principaux mythes éthiques

Pour Trevino, la conduite éthique d'une organisation est tributaire non seulement de la sensibilité éthique individuelle du décideur mais aussi des facteurs organisationnels, culturels ou économiques⁸⁵ qui interagissent sur les déterminants individuels des conduites éthiques (Tableau 6). La prise de décision éthique résulte inéluctablement d'une interaction entre des variables de nature individuelle et situationnelle (*Hunt et Vitell, 1986, Trevino, 1986*).

l'entreprise pour qui ces incidents semblaient négligeables eu égard aux bienfaits potentiels du produit pour la population.

⁸⁵ Selon Dwight K. Lemke et Marshall Schminke (1991), les comportements non éthiques sont plus fréquents dans les organisations en situation de déclin.

Tableau 6 : Modèle de Trévino (1986)



Source : L.K. Trevino, 1986

Par ailleurs, dans cette logique, la résolution de dilemmes éthiques implique le dépassement d'un certain nombre de mythes éthiques (L.K.Trevino et M.E. Brown, 2004) à travers surtout une plus forte implication managériale. L'éthique au sein d'une organisation et a fortiori dans le cadre du champ mercatique, n'a de sens que lorsqu'elle s'inscrit dans le cadre d'un management éthique :

➤ **Mythe 1 : C'est simple d'être éthique** : En réalité, les décisions éthiques sont de nature complexes et supposent souvent la gestion de nombreuses contradictions⁸⁶, généralement accentuées par la pression concurrentielle.

➤ **Mythe 2 : les comportements non éthiques sont le résultat de quelques pommes pourries** : Cela peut-être vrai en partie mais le comportement des acteurs d'une entreprise est fortement déterminé par le contexte et le système dans lequel il se trouve⁸⁷. Le management éthique peut alors assurer un certain encadrement des comportements éthiques individuels.

➤ **Mythe 3 : L'éthique repose sur les vertus morales des acteurs de l'organisation** : La sensibilité éthique individuelle (« Moral Person ») joue un rôle essentiel mais c'est insuffisant pour multiplier les pratiques éthiques au sein de l'entreprise. Il faut, en outre, être un « Moral Manager » et insuffler les valeurs éthiques dans les rouages organisationnels. D'une manière générale, les « compétences individuelles, collectives, organisationnelles » sont consubstantiellement liées ; si l'origine d'une compétence est toujours individuelle (Donnadieu G. et al., 2002), celle-ci s'exprime et s'enrichit dans l'interaction au sein d'un collectif de travail.

⁸⁶ Faut-il par exemple accepter la délocalisation d'une entreprise vers l'étranger pour assurer sa pérennité et un développement durable quitte à licencier de nombreuses personnes en France ? Faut-il accepter le travail des enfants dans les pays en développement sachant que leur revenu participe à la survie de la famille ?

⁸⁷ A ce titre, le procès d'Outreau est tout à fait évocateur : les erreurs de jugement sont autant le fruit de l'inexpérience des juges concernés que du système judiciaire dans son ensemble ; l'expérience de Stanley Milgram's analysant les comportement des individus face à l'autorité indique le poids du système organisationnel sur le comportement des individus et corrobore une telle assertion.

➤ **Mythe 4 : Le management éthique peut se faire à travers la diffusion de codes éthiques :** Les codes ou chartes éthiques favorisent une certaine culture éthique, mais les actions ont plus de poids que les mots ; le cas Enron montre qu'il ne suffit guère d'afficher des valeurs éthiques ; encore faut-il instrumenter la gestion éthique de l'organisation et définir une stratégie éthique ad hoc. Dans cette perspective, l'entreprise se tournera notamment vers la commercialisation de produits-services plus respectueux du client ou encore vers la recherche d'une meilleure qualité relationnelle vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes (Paine L.S., 1985).

➤ **Mythe 5 : On est éthique ou on ne l'est pas ; l'éthique ne s'apprend guère :** Au contraire, nous l'avons vu précédemment, l'éthique n'est pas une vertu humaine congénitale. Elle est apprise et peut être renforcée par le biais d'une meilleure information, formation ou éducation « éthique » de l'individu et à travers une pression implicite ou explicite d'une stratégie éthique managériale.

Au final, l'intégration d'une dimension éthique dans le management de l'entreprise et dans le processus de décision de l'ensemble de ses acteurs, favorise un comportement plus éthique et plus proche aujourd'hui des préoccupations Développement Durable. Qui plus est, elle encourage les professionnels du marketing à réfléchir sur les moyens à mettre en œuvre pour s'orienter vers un marketing plus éthique. C'est ce que proposent notamment Geng Cui & Choudhury à travers leur modèle éthique tout à fait compatible avec notre modèle V.A.R. d'une « Ethique-compétence intégrée » à visée éthique.

1.3.2.2 Comportement éthique dans le champ du marketing : Modèle de Geng Cui & Choudhury P, (2003)

Pour Geng Cui & Choudhury P, (2003), la théorie générale du marketing éthique de Hunt et Vitell (1986), la théorie d'intégration de la dimension éthique dans le processus décisionnel ((Laczniak et Murphy, 1991), ou encore la théorie de développement moral de Kohlberg sont des théories trop éloignées du cadre de référence habituel des « marketers ». Aussi, partant du point de vue que toute problématique éthique s'appuie d'emblée sur la théorie de la contingence, ils affirment que tout jugement éthique en marketing repose sur trois variables contextualisées :

- **Nature du produit :** Impact en termes de bénéfices physiques, fonctionnels ou émotionnels, produit dangereux pour soi ou pour autrui ?
- **Les caractéristiques du consommateur :** Client vulnérable, à risque ou expérimenté ?
- Et la **stratégie de segmentation** mise en œuvre : segmentation fine, moyenne ou large ?

L'analyse juxtaposée des trois variables permet de juger de l'éthicité d'une action marketing, l'idéal étant de s'approcher d'un produit limitant les risques ou maximisant

les bénéfiques consommateurs, protégeant au mieux, notamment à travers une politique communicationnelle importante, les clients vulnérables, et enfin, s'adressant à un marché le plus large possible dans l'idée de ne pas exclure des personnes qui souhaiteraient faire l'acquisition des produits fabriqués par l'entreprise sans en avoir les moyens⁸⁸.

Finalement, la réflexion éthique de Geng Cui & Choudhury P participe d'une meilleure compréhension, et aussi de la construction d'une éthique-compétence appliquée dans le champ du marketing. Elle s'intéresse cette fois-ci plus particulièrement à la composante « Actions » de l'éthique-compétence pour faciliter la définition et l'implémentation d'un plan marketing plus éthique et encourager les « marketers » à s'interroger de façon plus systématique sur la nature des besoins à satisfaire, le type de consommation à privilégier (réduire le taux de sucre ou de graisse dans les produits alimentaires...), en un mot sur la qualité de vie du client, une qualité de vie appréhendée bien au-delà du simple échange produit/service.

En conclusion, au terme de ce paragraphe, il apparaît que le passage de la conscience éthique aux conduites éthiques des acteurs d'une organisation présuppose de réelles compétences éthiques individuelles (*Paine L.S., 1996*) et in fine, un processus de réflexion, basé sur des connaissances, des « savoir-faire » et « savoir-être » spécifiques permettant ***d'intégrer la dimension éthique dans le processus décisionnel de l'ensemble des acteurs de l'entreprise***, quel que soit leur niveau hiérarchique. En d'autres termes, il s'agit de favoriser l'intégration des composantes axiologiques, praxéologiques et relationnelles de notre modèle VAR d'une « Ethique-compétence » à finalité éthique, dans leur prise de décision et ceci « *au même titre que les critères de rentabilité d'investissement ou de l'évaluation des risques* » pour reprendre l'expression de M. Capron (2003). Toutefois, la volonté éthique individuelle est insuffisante pour s'engager dans la logique d'une éthique-compétence ; plus que jamais, il est nécessaire de ***définir une stratégie*** susceptible d'orienter le management, et corollairement le marketing, vers des activités plus éthiques, plus responsables, et à l'aune des réponses des consommateurs interviewés (chapitre II &2), plus respectueux des principes Développement Durable. Une telle volonté doit être étayée par un engagement éthique de toute l'organisation au travers notamment la défense d'une politique de RSE ou de DD,

⁸⁸ C'est par exemple le cas des produits bios, qui en raison des prix pratiqués s'adresse avant tout aux consommateurs ayant un revenu aisé ou encore celui des produits pharmaceutiques de lutte contre le Sida où l'on s'intéresse principalement aux pays industrialisés et aux adultes ; les pays en développement ou les enfants atteints de Sida ne constituent a priori pas un marché suffisamment lucratif.

(& 2.1) mais aussi la mise en place d'un ensemble de dispositifs organisationnels susceptibles de favoriser le passage d'une éthique rhétorique à une éthique-compétence. La rationalité éthique individuelle s'appuie inmanquablement sur une rationalisation organisationnelle de l'éthique tout en prenant garde évidemment de ne pas tomber dans le piège d'une structure sclérosée, incapable de se remettre en cause (& 2.2). Dans cette perspective, toute stratégie marketing orientée éthique repose avant tout sur un management orienté éthique. C'est ce que nous essayerons de souligner dans le paragraphe suivant.

2 LE MANAGEMENT ETHIQUE AU SERVICE D'UNE STRATEGIE MARKETING ORIENTEE ETHIQUE

La mise en place d'une stratégie Marketing orientée éthique ou de marketing responsable, repose inexorablement sur un management stratégique orienté éthique. L'organisation de l'éthique suppose une éthique organisationnelle (*Metzger M. et al. 1993 ; Loosdregt H.B., 2004, O. Gélénier, 2005*) susceptible d'étayer les compétences éthiques individuelles, qui elles-mêmes, en se limant aux logiques organisationnelles, peuvent participer à faire évoluer les pratiques éthiques organisationnelles considérées. En effet, chaque individu a un potentiel qui peut être développé ou brimé par l'organisation et l'environnement particulier du groupe au sein duquel il opère⁸⁹ (*J.P. Plane, 2000, 2003 ; C. Argyris, 2000*).

Un management stratégique orienté éthique se rapproche aujourd'hui d'un management par les valeurs où prédominent les valeurs de Développement Durable⁹⁰ (DD) (*J.F. Claude, 2003*), de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) (*Dupuis J.C. et Le Bas C., 2005*) et de Qualité (*Y. Pesqueux & B. Ramanantsoa, 1995*). Ces valeurs, pour devenir effectives doivent s'ancrer dans la culture de l'entreprise et les routines organisationnelles. Un management éthique implique également le développement de

⁸⁹ Ainsi, Hunt Shelby D et al. (1989) ont par exemple pu montrer que plus une entreprise est impliquée dans une démarche éthique et a une culture éthique forte, plus elle est à même d'influencer l'engagement éthique des « marketers » qui ensuite corrélativement contribuent à faire évoluer leur plan mercatique dans le sens d'une meilleure prise en compte des valeurs éthiques.

⁹⁰ « Le Développement Durable demande aux entreprises d'ajouter à leurs responsabilités économiques, des responsabilités sociales et environnementales, le tout dans une perspective d'éthique du long terme » (*O. Gélénier, 2005*). Le développement durable est toujours à penser en développement soutenable à la fois *pour la rentabilité* de l'entreprise à court terme mais aussi à moyen et long terme, *pour les acteurs impliqués* dans l'activité de l'entreprise et enfin *pour la société* pouvant être mise en péril ou mise à mal par le déséquilibre de l'éco-système, la destruction des biens communs en général ou encore la destruction de liens sociaux ou de solidarités sociales.

réelles compétences éthiques collectives⁹¹ et organisationnelles où *le savoir éthique*, de façon simplifiée, est porté par les valeurs éthiques mises en exergue éventuellement dans le cadre d'un projet d'entreprise (& 2.2.1), où *le savoir-faire éthique* est principalement incarné par l'ensemble des infrastructures et outils au service d'une qualité éthique des produits commercialisés ou du système de production-distribution correspondant (& 2.2.2), et où enfin *le savoir-être éthique* est matérialisé par une forme d'organisation participative où domine l'esprit systémique, l'esprit d'ouverture, l'esprit coopérative en vue d'un mieux être à la fois pour l'entreprise elle-même et ses partenaires (& 2.2.3).

2.1 Management par les valeurs et culture d'entreprise

S'inscrire dans une démarche éthique au niveau organisationnel, et plus particulièrement au niveau marketing, c'est devoir traduire les rationalités éthiques dans la stratégie de l'entreprise (Chanlat J.P. (1998), ses structures, ses routines, sa culture. Dans cette perspective, il incombe à l'entreprise de s'engager dans la mise en place d'un management par les valeurs, centré principalement (du moins aujourd'hui, au regard de nos investigations empiriques préliminaires) sur les valeurs de Développement Durable (DD) ou de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) étayées par un ensemble de dispositifs managériaux susceptibles de porter les principes éthiques, en vue de les intégrer au mieux dans les compétences des acteurs de l'entreprise.

2.1.1 L'éthique organisationnelle : Un choix stratégique

L'éthique des affaires, pour aller au-delà des formules incantatoires doit nécessairement s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise (F. Seidel, 1995, A. Chauveau et al., 2003). Cette stratégie exprime au premier chef le positionnement éthique philosophique⁹² des managers (& 2.1.1.1), et conditionne le niveau d'engagement de l'entreprise dans la mise en œuvre d'une démarche éthique (& 2.1.1.2).

⁹¹ La compétence collective est définie comme « *la compétence d'un groupe résultant de la synergie et de la mise en cohérence des compétences individuelles des membres du groupe* » ; la même réflexion au niveau de l'ensemble de l'organisation permet de parler de compétence organisationnelle en rappelant que les compétences collectives ou organisationnelles sont supérieures et différentes de la somme des compétences individuelles et qu'il existe une relation dialogique, récursive et constructive (enrichissement mutuel) entre les deux (Afnor, Paine L.S., 1996)

⁹² Philosophie, du mot grec philo et sophia signifiant amour de la compréhension, de la sagesse ; ou moins connu philo-timo, amour de l'action honorable et éthique

2.1.1.1 Positionnement éthique philosophique des managers

Trois principaux courants traversent aujourd'hui la pensée éthique (H. de la Bruslerie, 1992 ; C.Gendron, 2000, Capron M., 2003) et tentent de favoriser une plus grande convergence entre les intérêts de l'entreprise d'une part et les intérêts de la société d'autre part. Plus précisément, tout en nous appuyant sur notre propre interprétation, on peut distinguer :

- **Le courant « moraliste » de la « Business ethics ».** Proche d'une approche éthique normative, de conformité aux règles morales, et fortement centré sur le respect des principes de justice et de respect de la législation, il s'inscrit principalement dans la logique d'une éthique axiologique fondée sur l'éthique déontologique, l'éthique de responsabilité et l'éthique eudémoniste.
- **Le courant « Business and Society » (Courant contractuel-sociétal) :** Proche des théories néo-institutionnelles, il sous-tend implicitement un contrat social entre l'entreprise et la société se traduisant par une meilleure prise en compte des intérêts collectifs et un plus grand respect des biens communs. Il s'intéresse surtout à la conquête de la légitimité de l'entreprise, légitimité qui passe notamment « par l'assurance et la garantie de la préservation des équilibres de la société » (B. Cathelat, 1997).
- **Le « courant du « Social Issue Management » voire du « Sustainable development » :** Proche d'une éthique de compétence voire d'une éthique stratégique, ce courant de nature utilitariste, s'appuie à la fois sur la théorie des Parties Prenantes (Freeman, 1984, la théorie des Ressources et Compétences et la théorie de la légitimité ; il propose une meilleure intégration de l'éthique dans le management stratégique de l'entreprise et cherche à établir des liens tangibles entre éthique et performance.

Ces trois courants, plus complémentaires qu'antagonistes, se confortent mutuellement. Cependant, dans le monde des affaires, le courant utilitariste et pragmatique du « Sustainable Development » a un poids prépondérant. Il est plus à même de pouvoir réduire l'antinomie « apriorique » entre une visée gestionnaire et une visée éthique et de chercher à concilier les fins éthiques avec une meilleure maîtrise des coûts et/ou la création d'une valeur ajoutée produit-service additionnelle. C'est dans ce courant, que s'inscrit principalement l'objet de notre thèse

2.1.1.2 Les niveaux d'engagement éthique stratégique : Typologie

La qualité du positionnement éthique d'une entreprise et a fortiori son positionnement éthique marketing, est largement tributaire de son niveau d'engagement dans la mise en œuvre d'une politique éthique. Cet engagement peut être mineur ; il est alors plutôt centré sur le discours sans réellement affecter le système de production ou le système d'offre de la firme (*L'éthique basique*). Il peut aussi principalement être tourné

vers la gestion des risques que ce soit en termes d'image, de perte de clients ou de coûts supplémentaires induits par un comportement inéthique (*L'éthique préventive*). Enfin, il peut être axé sur la création délibérée de plus-values éthiques fondée sur une augmentation de la valeur client et le développement de réelles compétences éthiques. (*L'éthique proactive*).

Cette typologie⁹³, qui se dessine au travers la revue de littérature, est présentée de manière plus exhaustive ci-dessous.

➤ **L'éthique-basique (Niveau 1) :** *L'entreprise peut –à un premier niveau– s'arrêter au stade du discours incantatoire (Éthique rhétorique), de l'intention morale formalisée par des chartes éthiques ou des codes déontologiques mais non suivis de dispositifs managériaux conséquents. Elle peut alors s'engager éventuellement dans des stratégies de « cause-related-marketing », autrement dit se lancer dans des opérations de mécénat culturel, philanthropique ou environnemental en guise de communication éthique vis-à-vis du Personnel ou des partenaires extérieurs en vue de valoriser le capital-image de l'entreprise. Dans le cadre de ce premier niveau de responsabilité, cette dernière va également chercher à habiller sous les couleurs de l'éthique (dans la mesure du possible), toutes ses ressources et activités naturellement favorables à l'environnement, à la santé publique ou à l'intérêt général⁹⁴. Dans cette perspective, la construction d'un positionnement éthique n'impose aucun investissement significatif, aucun effort particulier sur les structures ou le management de l'entreprise, aucune évolution notoire du système d'offre proposé sur le marché. Ainsi, faire du profit, respecter les lois, conventions ou contrats, participer au maintien et développement de l'emploi au niveau local, vendre des produits en acier ou en bois, ressources facilement recyclables ou même renouvelables, réduire et trier les déchets au niveau interne... c'est déjà s'inscrire dans une démarche éthique et ceci à faible coût. De même, parier sur la seule qualité technique ou fonctionnelle des produits-services vendus, c'est déjà faire preuve d'un comportement éthique susceptible de défendre l'image éthique de l'entreprise (voir analyse empirique, chapitre II & 2). Cependant, pour construire un positionnement éthique durable, il s'agit d'aller plus loin dans la démarche et s'intéresser notamment à la gestion des risques environnementaux, sanitaires ou sociétaux (Risques éthiques).*

⁹³ Y. Pesqueux (2002) parle d'éthique « lubrifiant », d'éthique « antidote » et d'éthique « intégrative ». Cette typologie, découverte a posteriori, lors de nos lectures, rejoint notre proposition et lui confère ainsi une certaine crédibilité.

⁹⁴ Le produit contient parfois des vertus éthiques en soi ; ainsi l'acier par exemple est un matériau recyclable présentant une valeur ajoutée forte en terme de respect de l'environnement. Il n'émet pas de substances dangereuses volatiles ou allergéniques et est dépourvu de toxicité. De même Dexia, la banque pour les collectivités locales s'inscrit d'emblée de par son positionnement dans une démarche de service public. Et la SNCF, contribue, de par la nature même de son métier à une meilleure protection de l'environnement.

➤ **L'éthique-préventive (niveau 2) :** Afin de démontrer sa bonne volonté éthique, l'entreprise peut –à un deuxième niveau- mettre en œuvre un ensemble d'actions éthiques prophylactiques d'évitement des risques environnementaux, sanitaires ou sociétaux, susceptibles de compromettre son image de marque et surtout d'engendrer à terme des coûts prohibitifs risquant de contrecarrer ses projets de développement futur voire même sa survie. Une telle orientation s'inscrit dans le cadre d'une meilleure gestion des risques inhérents à l'activité ou aux produits fabriqués de l'entreprise, et concerne principalement les entreprises, qui par leur activité, constituent un danger potentiel pour l'environnement ou la santé publique d'une collectivité : Cimenteries, compagnies pétrolières, centrales nucléaires, entreprises chimiques... Une stratégie éthique préventive permet également de mettre en œuvre des garde-fous afin de se prévenir des scandales financiers (Crédit Lyonnais, Enron, Permalat, Vivendi...), environnementaux (Bhopal, naufrage d'Erika, du Prestige...) ou sociaux (Licenciements abusifs...) pouvant entacher sérieusement la réputation de l'entreprise et semer le doute quant à sa volonté de vouloir mettre réellement en œuvre une démarche éthique. Enfin, elle permet aussi d'empêcher la perte imminente ou à venir de clients et anticiper sur les exigences futures des cibles visées. En effet, de plus en plus nombreuses sont aujourd'hui les entreprises donneuses d'ordre à imposer à leurs sous-traitants⁹⁵ le respect de principes éthiques de développement durable. Par ailleurs, dans le cadre de la relation B:C, les entreprises ont conscience que les attentes éthiques des consommateurs s'accroissent et peuvent devenir un critère d'achat décisif. En somme, l'éthique préventive est essentiellement une éthique contrainte. L'enjeu est d'importance car le non engagement éthique risque de fragiliser, à terme, la santé économique et financière de l'entreprise.

➤ **L'éthique proactive (Niveau 3) :** L'engagement stratégique proactif cherche à intégrer les considérations éthiques dans la stratégie managériale et marketing. L'éthique est alors appréhendée comme une véritable compétence, source d'avantages concurrentiels durables. Dans cet esprit, l'entreprise s'évertue à incorporer les valeurs éthico-DD/RSE dans la plupart des processus organisationnels et à mettre en place un véritable management éthique tourné vers la satisfaction, non pas du seul client mais du client-citoyen, soucieux de son cadre de vie et des valeurs éthiques défendues par la société. Elle s'oriente alors, si possible, vers un positionnement éthique pour l'ensemble de son activité à l'instar des magasins bios, des points de vente tels que « Artisans du monde », Human Inside, Alter-Ego (commerce équitable), Body-shop (cosmétiques), Nature et Découvertes... Au minimum, il s'agit de définir une stratégie managériale et marketing orientées « Ethique », susceptibles de concilier au mieux « Ethique, Rentabilité et Qualité des produits-services commercialisés » en vue de construire un avantage concurrentiel durable en congruence avec les principes du DD ou de la RSE. Dans cette perspective, le marketing joue un rôle fondamental car il constitue un levier indispensable pour traduire l'engagement éthique ou Développement Durable de l'entreprise en valeur-client et corollairement en valeur ajoutée comptable.

⁹⁵ Ainsi, la papeterie « Les Châtelles » dans les Vosges s'est engagée dans une démarche éthico-développement-durable que sous la contrainte des exigences d'un de ses clients, qui plus est, un grand distributeur.

Au final, la réussite d'une politique de positionnement éthique est largement tributaire de l'existence ou non d'une véritable stratégie éthique, et à travers elle, la mise en œuvre de dispositifs d'institutionnalisation de l'éthique, qu'ils soient implicites (culture corporate, convictions de la direction, sensibilité du Personnel,...) ou explicites (normes de qualité, comité éthique, hotlines...). Pour prévenir les comportements inéthiques, ne pas céder à la tentation des gains à court terme⁹⁶, ou encore aller au-delà de simples déclarations d'intentions, il est nécessaire de construire une réelle stratégie de positionnement éthique/DD, appuyée concomitamment par un management et un marketing stratégiques. Cependant, toute implémentation d'un programme éthique ne peut réussir qu'en composant au mieux avec la culture d'entreprise⁹⁷ existante (*Jose A. & Thibodeaux M.S., 1999*).

2.1.2 Valeurs éthiques et culture d'entreprise

L'éthique organisationnelle s'inscrit le plus souvent, de façon explicite ou implicite dans le cadre d'un management par les valeurs. Un tel système managérial consiste principalement à agir sur la culture d'entreprise (& 2.1.2.1) à travers l'incorporation des valeurs éthiques de l'entreprise dans les rouages organisationnels, en vue d'inciter l'ensemble de ses membres à mieux prendre en considération les principes éthiques institutionnels dans leur processus décisionnel. De surcroît, la mise en place d'un management par les valeurs, orienté éthique, vise une amélioration des performances globales de l'entreprise à travers notamment une attention plus soutenue à l'égard de *l'Équité au niveau interne* et de la *Qualité au niveau externe* (& 2.1.2.2).

2.1.2.1 Ethique-compétence et action sur la culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un ensemble de croyances, de valeurs, de routines, de significations partagées, construites tout au long de l'histoire de l'organisation et explicatif des façons de penser et d'agir de ses membres (Schein, 1984). Elle peut « être pensée comme la colle que maintient une organisation grâce au partage de modèles de

⁹⁶ Dépasser la seule logique des gains à court terme n'est pas toujours facile ; en effet, le cours des titres en bourse évolue principalement en fonction du gain trimestriel voire même mensuel des entreprises cotées. Par ailleurs, nous rappelle Capron (2006), les normes IFRS qui s'appliqueront dès 2005 pour toutes les sociétés cotées dans toute l'union européenne, s'appuient sur des critères de pilotage et d'évaluation plus orientés vers le besoin d'information des investisseurs en capitaux que vers le besoin de transparence et de mesure des performances eu égard aux parties prenantes impliquées dans la relation commerciale.

⁹⁷ Pour Jose A. et Thibodeaux M.S. (1999), les dispositifs d'institutionnalisation de l'éthique de nature implicite semble plus efficaces que les infrastructures explicites pour instiller les valeurs éthiques dans les organisations.

significations » (C Shiehl et J Martin, 1984 dans Hatch M.J., 1999) ; elle crée une identité collective, renforce la cohésion de l'entreprise et enfin, structure les rapports entre l'entreprise et l'ensemble de ses partenaires. Dans cette perspective, la culture n'est pas une donnée ; elle ne se décrète pas⁹⁸ ; elle se construit selon un processus d'apprentissage collectif en réponse aux problèmes rencontrés par l'organisation (Schein, E.H, 1984 ; Claude, J.F., 2003).

Au regard de ces observations sur les caractéristiques de la culture organisationnelle, on comprend l'importance *d'un management par les valeurs*⁹⁹ orienté « *Ethique* » pour ancrer les « valeurs éthiques » dans les stratégies organisationnelles et ainsi mieux intégrer la dimension humaine dans le système de management de l'entreprise.

Si l'éthique n'est pas inscrite dans une vision partagée, elle risque de demeurer avant tout une affaire personnelle et corrélativement avoir un impact organisationnel fortement limité. Aussi, de façon plus précise, pour faire évoluer la culture d'entreprise dans le sens d'un esprit plus éthique, *le projet d'entreprise* constitue un outil idoine (Krebs G., 2005). Il favorise l'appropriation des valeurs éthiques par tous les acteurs de l'entreprise de manière à peser véritablement sur leur système décisionnel dans le sens d'une meilleure prise en compte des valeurs défendues. A travers un tel projet, (toujours à renouveler), d'affirmation des valeurs éthiques institutionnelles, il s'agit d'afficher

⁹⁸ Le poids même des cultures nationales peut influencer toute tentative d'introduction d'une démarche éthique dans une entreprise. Une étude de S. Mercier (thèse) a ainsi montré que les Etats-Unis ont plutôt une approche légaliste, contractuelle et formelle de l'éthique tournée vers une logique utilitariste et prescriptive. Les directives contenues dans le texte sur les « Federal Guidelines For Sentencing Organisations » en 1991 prévoient par exemple des circonstances atténuantes et des sanctions plus clémentes si l'entreprise a su définir un programme de prévention et de détection des délits et la mise en place de mécanismes de contrôle interne susceptibles d'encourager le Personnel à se conformer aux principes ou procédures éthiques recommandées par l'organisation. Quant au Japon, ce dernier s'oriente plutôt vers une éthique communautaire où l'accent est davantage mis sur la collectivité, la prévalence des valeurs du groupe sur celles des individus ; Enfin, la vision européenne de l'éthique en dépit des disparités entre pays semble plus focalisée sur la réflexion axiologique ou même philosophique de l'éthique et les questionnements sous-jacents en termes d'évolution des pratiques managériales ; l'éthique est plus reconnue comme une affaire individuelle qu'une affaire d'entreprise et ce n'est que le succès récent des valeurs de développement durable et de Responsabilité Sociale des Entreprises qui permettent aujourd'hui un ancrage managérial plus conséquent.

⁹⁹ *Les valeurs* par définition orientent l'être et l'agir et relève du domaine « *des finalités, des points de repère, des perspectives, et même des limites, qu'il faut que l'homme se donne pour que son action, ses actions aient un sens, qu'elles valent à ses yeux et à ceux de la société* » (J.F.Claude, 2003, p 47). Elles fonctionnent comme un engagement à long terme, comme des exigences ou des devoirs que s'imposent à tout ceux qui les portent (Claude J.F., 2003) et ont une part déterminante dans notre perception de la réalité et nos comportements. Elles participent de l'identité d'un groupement humain et orientent l'engagement collectif vers un idéal social en termes d'exigences et de devoirs. Elles constituent une partie vitale du système du management car « *elles expriment de grandes finalités susceptibles de donner un sens à la mission de l'entreprise et de favoriser une représentation de l'entreprise en tant que communauté* » (Pesqueux, Biefnot, 2002, p 90).

façon ostensible, la philosophie de l'entreprise, et de définir un ensemble de dispositifs de gestion propices à des pratiques managériales plus éthiques (analysés plus finement dans le & 2.2). En somme, les valeurs éthiques, pour devenir opératoires, doivent être portées par l'institution « Entreprise », et être traduites en principes d'action, en normes de référence explicites, susceptibles de servir de guide à l'action des acteurs d'une collectivité donnée. Il s'agit de construire un positionnement éthique par le biais *d'une véritable infrastructure de management* avec pour principale visée une amélioration des performances globales de l'entreprise.

Le paragraphe suivant sur les finalités d'un management par les valeurs orientées « Ethique », nous permettra d'apporter quelques précisions.

2.1.2.2 Finalités d'un management par les valeurs orienté « Ethique »

Concrètement, le projet d'institutionnalisation des valeurs éthiques a principalement pour visée le développement de véritables compétences éthiques organisationnelles (développées dans le & 2.2) afin d'améliorer les performances globales de l'entreprise. Dans cette perspective, il s'agit de trouver un équilibre entre les exigences de rentabilité des fonds propres ou des actifs de l'entreprise, les performances sociales mesurées à travers le climat social et le degré de coopération avec l'ensemble des parties prenantes (Priorité aux Parties Prenantes dont l'entreprise est fortement dépendante), et enfin les performances sociétales orientées vers une prise en compte plus affirmée des préoccupations écologiques, de santé publique et de qualité de vie sociétale en général. D'une manière générale, *un management par les valeurs orienté « Ethique » épouse inexorablement les principes défendus par une politique de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ou encore une politique de Développement Durable (DD) (J.F. Claude, 2003)*. Plus précisément, selon nos investigations empiriques préliminaires (Chapitre II &2), ces principes, tant au niveau des responsables d'entreprise qu'au niveau des consommateurs, semblent incarner aujourd'hui les valeurs éthiques même d'une entreprise.

De façon encore plus précise, au regard de notre analyse théorique, par ailleurs corroborée par nos observations empiriques, les finalités majeures d'un management éthique par les valeurs semblent se cristalliser autour de deux concepts : l'Equité et la Qualité :

➤ *L'équité, au niveau interne, a pour enjeu principal l'instauration d'une meilleure cohésion sociale et d'un « climat éthique » (S. Mercier, 2002 ; Lavorata L., 2004) caractérisé par une plus forte reconnaissance perçue du travail du Personnel et un plus grand respect perçu des principes de justice. Elle repose sur la promotion de règles, procédures et comportements conformes aux principes éthiques définis par l'entreprise.*

➤ *Quant à la Qualité, au niveau externe, il s'agit principalement, dans le cadre d'un management par les valeurs orienté « Ethique/DD », de promouvoir une qualité dite éthique. Une telle qualité, autrement dit, et au regard des observations empiriques effectuées parallèlement à notre revue de littérature (chapitre II &2), est une qualité susceptible d'intégrer au mieux les préoccupations RSE/DD à la fois dans le système d'offre offert sur le marché (Produits commercialisés et outil de production correspondant) et dans les relations avec les clients ou autres parties intéressées. L'enjeu principal, cette fois ci est d'essence marketing ; il y va surtout de la valorisation de l'offre « Produit » ou de l'offre servitaire au bénéfice de la satisfaction du client-citoyen (Intégration des attentes sociétales des clients visés).*

Enfin, l'éthique pour faire sens, doit être portée par les valeurs organisationnelles, et exhorter l'entreprise à entrer dans un processus où la réussite à long terme est en résonance avec la réussite à court terme, où les finalités humaines sont placées si possible au même niveau, voire même au-dessus des finalités économiques, et où enfin, la défense des intérêts du client s'effectue à travers la reconnaissance et le respect-autant que faire se peut- des autres parties prenantes de l'entreprise¹⁰⁰. De même, d'une manière plus concrète, et selon nos investigations empiriques préliminaires (chapitre II &2), c'est à travers les valeurs de DD et de RSE que les entreprises cherchent aujourd'hui à exprimer leur positionnement éthique, et à créer les conditions requises pour la mise en place d'un marketing plus éthique. Leur importance dans la construction d'un positionnement éthique de l'entreprise nous conduit à les définir avec plus de précision dans le paragraphe qui suit.

2.1.3 Les valeurs DD et RSE au service du positionnement éthique de l'entreprise

C'est à travers la promotion des valeurs d'essence sociétale de DD ou de RSE, qu'on défend aujourd'hui pour l'essentiel les principes éthiques au sein des entreprises (A. Boyer, 2002, J.F. Claude, 2003). Sur le plan managérial, l'éthique, nous l'avons vu,

¹⁰⁰ O. Gélinier, 2005, p 32 : « Il ne paraît plus possible de parler aujourd'hui d'un système de management sans envisager aussi le sous-système de liens moraux et de devoirs réciproques qu'il doit inclure, sans prendre en compte les facteurs subjectifs comme la culture d'entreprise, la confiance mutuelle, le moral du Personnel ».

laisse peu à peu la place à la notion de DD ou de RSE, en raison de leur nature plus opérationnelle voire plus pragmatique. Ces deux concepts, consubstantiellement liés¹⁰¹ (A. Chauveau et al., 2003 ; M. Capron, 2003) interpellent davantage les managers et leur permettent de s'ouvrir vers ce qu'on a coutume aujourd'hui de nommer « *bonnes pratiques* ». (Moussé, 1993 ; Metzger M. et al. 1993 ; JF Claude, 2003 O. Gélienier, 2005...). Très en vogue depuis les années 80, ils s'enrichissent mutuellement et participent à l'opérationnalisation des valeurs éthiques dans le système de management des organisations. Plus précisément, ils confèrent une dimension organisationnelle à la composante axiologique de l'éthique-compétence étudiée précédemment, et constituent, un « idéal-type » susceptible de concilier au mieux efficacité et légitimité sociale ou sociétale.

Toutefois, par souci de clarté, il semble utile à ce stade de mieux préciser les liens entre « Ethique », « DD » et « RSE » car en dépit de leur forte proximité à l'aune de la perception des consommateurs, et même de la plupart des responsables d'entreprise contactés dans le cadre de nos investigations empiriques, ces concepts ne sont pas à confondre. Qui plus est, devant les nombreuses approches de la RSE, quoique très similaires, nous clarifions également, dans le paragraphe qui suit, notre propre position par rapport aux orientations que devraient défendre une RSE à finalité éthique.

2.1.3.1 Les racines éthiques des valeurs DD et RSE

Nos observations empiriques auprès de plus d'une centaine d'étudiants (voir note bas de page « 9 » p 24), et auprès de nombreux consommateurs ou responsables d'entreprise indiquent clairement que le principal objet du concept « DD » est la défense de l'environnement voire les économies de ressources naturelles, celui de la « RSE », la défense des intérêts du Personnel d'une entreprise et enfin, celui de l'éthique, le respect de la personne en général. Il semblerait, de manière plus précise, et toujours à l'aune de nos investigations empiriques (chapitre II &2), que le DD est un moyen d'expression privilégié de la RSE qui elle-même est un moyen d'expression privilégié de l'éthique. Le fait que les concepts s'interpénètrent permet de comprendre les confusions sémantiques. Pourtant, surtout sur le plan académique, chacun de ces concepts a sa spécificité, qu'il nous semble utile de rappeler à ce stade, même s'il n'existe guère de définition précise et consensuelle.

¹⁰¹ Capron, 2003, (Document Unesco, p 8) : « *En Europe, aujourd'hui, il y a pratiquement identification entre l'entreprise socialement responsable et celle qui contribue au développement durable* ».

Les principes « Développement Durable »

Le Développement Durable¹⁰² ou soutenable (« Sustainable development »), à l'origine, est d'abord appréhendé sous un angle macro-économique. Il doit permettre de « *satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire leurs propres besoins* ». Il s'inscrit dans le prolongement du rapport de Rome sur le développement des sociétés industrielles (année 70) qui déjà mettait en exergue la rareté des ressources énergétiques ou des matières premières ainsi que la nécessité d'œuvrer pour une réduction des inégalités Nord-Sud pour laisser une planète plus vivable aux générations futures.

Le Développement Durable acquit ses lettres de noblesse en 1992 au Sommet de la Terre à Rio de Janeiro avec la publication de l'Agenda 21 qui fixe les lignes de progrès que l'humanité devrait adopter au 21^{ème} siècle pour maintenir son développement économique et social dans le respect de l'équilibre de l'éco-système et la recherche d'une qualité de vie sociétale améliorée. En se donnant pour objectif un monde vivable économiquement, dans une planète viable et une société plus équitable, il s'appuie sur trois principes fondamentaux, qui, de par leur nature s'inscrivent dans une perspective éthique et de développement à long terme : le principe d'équité et de solidarité, notamment avec les générations futures ou avec les populations de la planète ; le principe de précaution qui privilégie une approche préventive plutôt que réparatrice, et pour terminer le principe de participation de tous les acteurs de la société civile au processus de décision, de gestion et de résolution des problèmes sociétaux.

Progressivement les managers se sont appropriés le concept DD (Capron & Quairel, 2004 ; Vogel, 2005) et ont pris conscience de la nécessité d'une approche tripartite¹⁰³ de leur responsabilité afin de gagner en légitimité sociétale et d'assurer un développement durable de leur propre organisation. Dans un tel contexte, il incombe aux managers et « marketers » d'assumer au mieux, non seulement leur *responsabilité économique*

¹⁰² Concept attribué à Mme Brundtland, 1^{er} ministre de Norvège et Présidente de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, créée par l'ONU en 1983. Sa définition du Développement Durable évoquée en 1987, dans un rapport intitulé « Notre avenir à tous », est devenue une référence mais elle n'a été réellement adoptée que lors du premier sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992. Le « principe responsabilité » de Jonas (1992) vient renforcer les principes de Développement Durable en interpellant également les dirigeants d'entreprise sur le futur de l'humanité à travers en l'occurrence une heuristique de la peur. D'autres expressions sont parfois employées au lieu et à la place de Développement Durable : Développement responsable, croissance durable, développement des entreprises socialement responsables, et développement viable ou soutenable traduction littérale de « sustainable development ». (Tixier M., 2005).

¹⁰³ Approche des trois « P » (Triple « bottom line ») : People, Planet and Profits ; acronyme vulgarisé la première fois par Shell.

(« Profit »), mais aussi leur *responsabilité environnementale* (« Planet ») ainsi que leur *responsabilité sociale ou sociétale* (People) mettant davantage l'homme au centre des préoccupations économiques (Férone G. et al, 2001, Lauriol J., 2005, O. Gélénier, 2005).

Toutefois, parmi ces différentes responsabilités sous-jacentes au concept de DD, et au regard de nos observations empiriques évoquées précédemment, ce sont les préoccupations environnementales, qui de loin monopolisent l'attention des responsables d'entreprise au point souvent d'assimiler la problématique du DD à une problématique environnementale. Dans cette perspective, les firmes se sont, avant tout et en premier lieu, orientées vers des programmes de gestion des risques environnementaux, vers la mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME), l'adoption de normes ISO 14 001... Le DD, dans cette logique, est principalement centré *sur l'activité de l'entreprise* dans son ensemble, et, est alors davantage perçu comme un facteur de coût, qu'une opportunité stratégique au service d'un développement plus durable d'une organisation. Il devient surtout l'affaire des responsables de production ou responsables de qualité, avec pour mission principale, celle d'éviter toute détérioration de l'image institutionnelle de l'organisation.

Cependant, une telle approche étique (sans « h ») du « Développement Durable » réduit ce concept à une nouvelle contrainte de gestion des risques environnementaux au lieu d'être une variable stratégique de construction d'un avantage concurrentiel. Une nouvelle prise de conscience semble se dessiner et concourir à un enrichissement du concept de « DD ». En effet, *« la seule manière d'apporter une certaine crédibilité et durabilité au concept de Développement Durable est de l'intégrer aujourd'hui dans la stratégie marketing (...) si cela ne se traduit pas d'une manière ou d'une autre, par un avantage pour le client et éventuellement la collectivité, on nagera dans l'illusion et la démagogie »*¹⁰⁴. De ce point de vue, le « DD » semble donner lieu à un nouveau glissement sémantique, cette fois ci à l'intérieur du champ managérial, *pour passer d'une logique de production à une logique marketing*. De plus en plus, les entreprises sont persuadées aujourd'hui, que l'efficacité des stratégies de « DD » est largement tributaire de leur capacité à traduire les principes « DD » en bénéfices clients, ceci à travers un positionnement marketing adapté. Aussi, les efforts se multiplient pour rapprocher la problématique « DD » d'une problématique marketing, mais un marketing sensible aux principes du Développement Durable. En d'autres termes, les questionnements « DD »

¹⁰⁴ Remarque d'un représentant commercial dans le cadre du 7^{ième} Salon des éco-industries au Parc des Expositions à Metz, 20 au 22 avril 2004 – Onyx-Est, filiale du Groupe Veolia-Environnement.

semblent subrepticement guider les marketers vers un marketing plus éthique, plus responsable où la logique d'amélioration des performances commerciales ou financières est en congruence avec la logique des responsabilités managériales évoquée précédemment.

Finalement, le Développement Durable s'inscrit à la fois *dans un projet de société* mais aussi, si l'entreprise le souhaite, *dans un projet d'entreprise* permettant prioritairement d'affirmer l'engagement de l'organisation pour une meilleure défense de l'environnement dans le cadre de son activité et aussi, *dans un projet marketing* en vue de conférer aux produits commercialisés un maximum d'attributs respectueux des principes Développement Durable ou de Responsabilité Sociale des Entreprises.

Les principes de la valeur «Responsabilité Sociale des Entreprises»

Une réflexion sur l'entreprise à travers le prisme de la RSE est avant tout une réflexion sur la responsabilité de ses dirigeants ou de ses membres. En s'interrogeant sur la responsabilité, on entre d'emblée dans une problématique éthique, car comme nous l'avons vu précédemment, la responsabilité est la première des valeurs éthiques.

La responsabilité des dirigeants est un sujet déjà évoqué au début du 19^{ème} siècle sous l'égide des dirigeants paternalistes (*Ballet et Bry, 2001*). Toutefois, ce n'est que dans les années 50 que ce concept a réellement pris forme, à travers notamment les écrits de Bowen (1953), considéré comme le père fondateur de la RSE et un des premiers auteurs à exhorter les entreprises à prendre des décisions qui soient davantage en cohérence avec les valeurs de la société. Il stipule principalement qu'il existe une sorte de contrat implicite entre l'entreprise et la société selon lequel l'entreprise a des obligations envers la société qui a le droit de la contrôler.

Si ce concept de RSE a longtemps été une préoccupation marginale des entreprises, il prend, surtout depuis les années 80/90, une place de plus en plus forte dans les réflexions stratégiques de leurs dirigeants. Ces derniers prennent conscience qu'un développement durable de leur chiffre d'affaires est aussi tributaire de leur capacité à mieux défendre certains principes éthiques (Respect du client, respect du Personnel...) et à mieux prendre en compte les préoccupations environnementales attachées au concept de DD. Toutefois, la conception de la RSE des responsables d'entreprise est loin d'être uniforme : Elle oscille entre deux extrêmes (S. Mercier, 2004), d'un côté, une responsabilité purement économique et de l'autre une responsabilité multidimensionnelle

reposant sur le respect de valeurs éthiques et la recherche d'un meilleur équilibre entre les impératifs économiques et la responsabilité sociale ou sociétale.

Aussi, dans le cadre de ce paragraphe, nous rappellerons brièvement les différentes approches académiques de la responsabilité des entreprises et nous définirons ce que devrait être une Responsabilité Sociale des Entreprises à finalité éthique, autrement dit une responsabilité qui défende au mieux les valeurs éthiques axiologiques organisationnelles d'une éthique-compétence.

Plus précisément, les principales approches de la RSE sont les suivantes :

➤ **Pour M. Friedman (1970)**, proches des théories économiques néo-classiques et en intelligence avec T. Levitt (1958), «les entreprises n'ont pas d'autres responsabilités que celle de gagner de l'argent et quand, animées par un élan de bienveillance, elles tentent d'assumer des responsabilités supplémentaires, il en résulte souvent plus de mal que de bien ... the business of business is business ». Dans cette logique, la satisfaction des intérêts des actionnaires ou shareholders et corollairement des clients est prééminente par rapport aux autres parties prenantes et devrait concourir spontanément à la maximisation des utilités individuelles et collectives. La responsabilité de l'entreprise se résume ainsi essentiellement à la maximisation des profits et la création de richesse si possible au moindre coût social, politique ou écologique.

➤ **Pour Caroll**, le « Corporate Social Responsibility » est la capacité d'une firme à répondre aux pressions sociales et favoriser les liens avec les différents « stakeholders » y compris la société civile, avant que ces derniers n'affectent le bon fonctionnement de l'entreprise. Plus précisément, il distingue dans son modèle de responsabilité sociétale quatre principes de responsabilité : la responsabilité économique qui ne reconnaît à l'entreprise de responsabilités qu'envers ses actionnaires, la responsabilité juridique ayant pour objet de respecter lois et contrats, la responsabilité éthique pour se conformer à des codes de conduite attendus comme obligations morales par la collectivité, et enfin la responsabilité discrétionnaire se traduisant généralement par la mise en place d'un programme philanthropique participant d'une meilleure intégration des attentes sociétales dans la stratégie des organisations. En 2003, en collaboration avec Schwartz M.S., il affine cependant son modèle et n'envisage plus que trois composantes de la RSE, une composante économique, légale et éthique.

➤ **Wood, en 1991**, remet en cause les quatre catégories de responsabilité définies par Caroll. Selon lui, ils ne peuvent constituer en soi des principes de responsabilité mais sont à appréhender selon trois niveaux d'approche : une approche institutionnelle inhérente à sa responsabilité eu égard à la société et l'ensemble des stakeholders avec lesquels elle est en relation et envers lesquels elle est redevable, une approche organisationnelle d'ordre managérial invitant l'entreprise à intégrer la responsabilité sociale et sociétale dans la gestion stratégique de l'entreprise en vue d'améliorer la performance économique, et enfin une approche individuelle axée sur les valeurs et le sens des responsabilités des acteurs de l'entreprise.

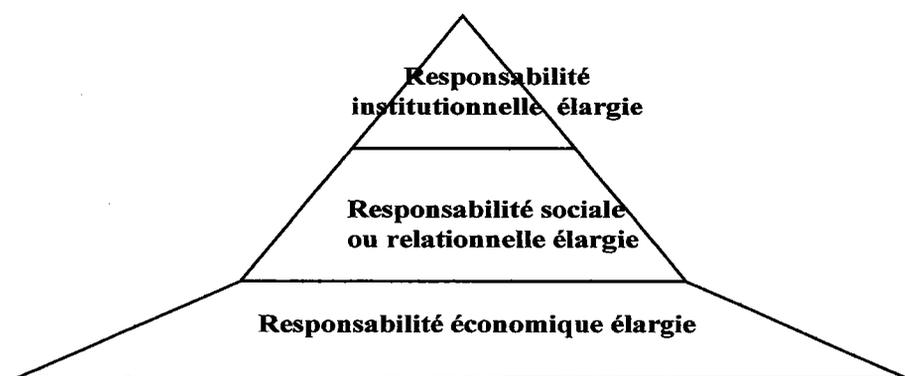
➤ **La commission européenne en 2001** (*Livre vert*), *définie la RSE comme : « L'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».* Elle postule qu'un développement à long terme n'est viable qu'en conciliant le respect de l'environnement, l'équité sociale et la rentabilité économique. En autorisant ainsi à mieux positionner l'homme et les intérêts de la collectivité au cœur de l'entreprise, la RSE se rapproche inéluctablement des préoccupations éthiques (A. Boyer, 2002).

En conclusion, la RSE n'est plus, a priori, un épiphénomène. Fortement adossée aux principes du DD, il ouvre progressivement le chemin pour un management plus éthique. Néanmoins, la richesse du concept induit parfois des différences d'interprétation et une approche quelque peu distincte, d'un professionnel à un autre ou d'un scientifique à un autre. Ces divergences sont surtout liées à la conception d'un chacun du niveau de responsabilité à attribuer à un dirigeant ou responsable d'entreprise et qui peut aller des seules préoccupations économiques (Niveau 1 de la RSE) à l'intégration de valeurs éthiques prioritaires dans la stratégie de l'entreprise. (RSE à visée éthique, & 2.1.3.2). Aussi, tout en nous inspirant des auteurs ci-dessus, nous indiquerons ci-après notre propre position par rapport à la RSE en tendant de nous rapprocher d'une RSE à finalité éthique.

2.1.3.2 Modèle d'une RSE intégrée à visée éthique

L'efficacité d'une stratégie marketing éthique est largement tributaire de la capacité du management à intégrer les principes de la RSE dans ses processus organisationnels : Un marketing responsable ou éthique suppose avant tout un management responsable. Un tel management prend racine dans le respect de principes éthiques et – au regard de notre analyse ci-dessous- intègre principalement et d'une manière systémique- trois formes de responsabilité : une responsabilité économique élargie, une responsabilité relationnelle élargie et enfin une responsabilité institutionnelle élargie (Tableau 7). Contrairement aux différents auteurs évoqués précédemment, nous ne considérons guère l'éthique comme une responsabilité « à part » mais comme une responsabilité consubstantiellement liée à la responsabilité économique, sociale ou sociétale de l'entreprise, l'éthique étant principalement vue comme une métacompétence susceptible d'englober toutes les compétences.

Tableau 7 : Modèle d'une RSE intégrée à finalité éthique



Source : Auteur

Plus précisément, les principales caractéristiques d'une RSE Intégrée à finalité éthique sont les suivantes :

➤ **Une responsabilité économique élargie**

La RSE à finalité éthique accepte l'idée que la première des responsabilités est d'assurer la pérennité de l'entreprise et améliorer ses performances économiques. Certes, le profit n'est pas une valeur éthique mais il « a » une valeur éthique¹⁰⁵. Sans profit, une entreprise ne peut être viable, ni distribuer de richesses, ni assumer correctement sa responsabilité sociale ou sociétale. Néanmoins, et c'est là le point de rupture, la responsabilité économique élargie cherche à dépasser la logique de la seule rentabilité à court terme au profit des seuls actionnaires. Elle s'efforce plutôt d'intégrer au mieux les intérêts de l'ensemble des parties prenantes impliquées directement ou indirectement dans la relation marchande, de mieux respecter l'écosystème et même tendre si possible vers la promotion du bien commun¹⁰⁶. Dans cette perspective, la rationalité économique épouse la rationalité éthique. L'entreprise engagée dans une démarche éthique « ne cherche pas uniquement à maximiser ses ventes, elle investit dans une relation durable et mutuellement satisfaisante avec le marché ... il est plus important de faire ce qui est stratégiquement juste que ce qui est immédiatement rentable » (P. Kotler et al., 2002). L'éthique, devient « l'égoïsme intelligent qui considère le long terme » (H. Serieyx, 1987) ; elle tend à soumettre l'impératif de profit à l'impératif d'un « mieux vivre ensemble¹⁰⁷ ».

¹⁰⁵ Ballet et Bry, 1998 : « L'agir éthique n'est possible que s'il n'entame pas la viabilité de l'entreprise sur le marché ».

¹⁰⁶ Déjà, en 1920, Henri Ford écrivait : « L'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être » (Mullenbach A., 2002)

¹⁰⁷ Perroux F., 1961, p 540, 542 : « Une économie de l'homme, entendue comme l'économie de tout l'homme et l'économie de tous les hommes... l'agent humain, totalité organique et culturelle, perd son existence même, s'il est soumis à un plan extérieur à lui et ne tendant qu'à une rentabilité en objets vendables »

➤ **Une responsabilité sociale ou partenariale élargie**

Le management éthique ou responsable exige également une meilleure prise en considération des relations de l'entreprise avec l'ensemble de ses parties intéressées et non plus seulement avec les actionnaires ou éventuellement les clients : « Corporate responsibility is a co-responsibility » (Gonzalez E., 2002). Une entreprise responsable est une entreprise capable de répondre de ses actes auprès de toutes les parties prenantes qui la font exister. Elle cherche à construire une relation mutuellement bénéfique avec ces derniers, en réduisant notamment l'écart entre leurs attentes et l'offre commerciale proposée, mais aussi et surtout en inscrivant de façon plus systématique cette relation dans la promotion d'une meilleure qualité de vie sociétale (Défense de l'environnement, défense de la santé publique, sauvegarde des emplois...).

Cette composante relationnelle est fondée sur une coopération professionnelle active entre l'entreprise et ses parties prenantes, essentiellement celles intervenant tout au long de la fabrication ou de la chaîne de valeur de l'entreprise, et celles appartenant à la même filière. Elle suppose plus précisément, l'ouverture d'espaces de dialogue, de concertation et de collaboration, caractérisés par des relations plus équilibrées, plus honnêtes, plus à l'écoute des intérêts des Parties Prenantes (Logique « gagnant-gagnant ») dans l'idée principalement et en dernier ressort, d'élaborer une offre commerciale plus proche des attentes des clients et plus respectueuse des principes Développement Durable.

➤ **Une responsabilité institutionnelle élargie**

L'éthique est aussi, pour les individus autonomes et responsables, avant tout une volonté d'inscrire l'ensemble de ses actions dans une démarche de reliance individu, société, espèce¹⁰⁸. Les préoccupations inhérentes à la responsabilité institutionnelle sont des préoccupations principalement sociétales liées à l'activité de l'entreprise, que ce soit dans le domaine sanitaire ou environnemental. L'entreprise en tant qu'institution¹⁰⁹ n'a pas uniquement comme fonction de produire des biens ou des services afin de répondre au mieux à la demande du marché. Elle a aussi une responsabilité à l'égard de la société, souvent défendue par les Parties Prenantes secondaires, non directement impliquées dans l'activité de l'entreprise : Société civile, médias, collectivités locales. Une telle responsabilité, concrètement amène l'entreprise à s'interroger avant tout sur la qualité de son processus de production et ses conséquences sur l'environnement ou la santé publique, sur son insertion dans la collectivité locale de son lieu d'implantation, et enfin, sur ses actions mécénales ou de Relations Publiques dans l'idée de participer à la résolution de problèmes sociétaux, mais à condition de ne pas s'éloigner de son activité principale pour ne pas compromettre ses objectifs de profit...

¹⁰⁸ « Tout acte éthique est un acte de reliance, reliance avec autrui, reliance avec les siens, reliance avec la communauté, reliance avec l'humanité et, en dernière instance, insertion dans la reliance cosmique » (E. Morin, 2004, p33)

¹⁰⁹ « Les institutions sont des contraintes établies par les hommes qui structurent les interactions humaines. Elles se composent de contraintes formelles (règles, lois, Constitution...), de contraintes informelles (comme des normes de comportement, des conventions, des codes de conduite...) et des caractéristiques de leur application » (North, 1994 dans l'économie institutionnelle de B. Chavance, 2007- Ed. Découverte)

L'enjeu principal de cette approche de la responsabilité institutionnelle élargie est la légitimité de l'entreprise. L'éthique est alors principalement mobilisée comme instrument de communication pour « vendre », mais honnêtement, de la légitimité et construire une image institutionnelle positive auprès des consommateurs, une image basée sur de réelles actions à visée éthique. Autrement dit, Il s'agit de se conformer aux valeurs sociétales dominantes et de réconcilier le système de valeur de l'entreprise avec celui de la société dans sa globalité. Dans cette perspective, elle invite l'entreprise, d'aller au-delà du respect des prescriptions légales ou des règles contractuelles. Il lui incombe aussi de chercher à mieux maîtriser les externalités négatives, et sous une forme plus proactive, de s'engager d'une manière ferme dans la défense de l'équilibre écologique, la défense de la santé publique et enfin la défense d'une meilleure qualité de vie sociétale, pour les consommateurs en général, et les segments de marché visés en particulier.

En conclusion, le grand défi d'un management responsable à finalité éthique consiste à vouloir concilier la responsabilité économique élargie, invitant les dirigeants à dépasser la seule logique des profits à court terme, la responsabilité relationnelle élargie, centrée sur une coopération plus soutenue et plus équilibrée avec le plus grand nombre possible de Parties Prenantes, et enfin, la responsabilité institutionnelle élargie, principalement focalisée sur une orientation de toute l'activité de l'entreprise dans le sens d'une meilleure défense des intérêts sociétaux et des biens communs globaux. Un tel choix implique nécessairement une volonté d'intégration des principes éthiques/DD dans les pratiques managériales et ouvre la voie vers un management plus éthique, et in fine, vers un marketing plus éthique voire plus responsable.

Ces trois formes de responsabilité sont à partager par l'ensemble des acteurs au sein de l'entreprise. Toutefois, pour devenir effectives et traduire la valeur « RSE Intégrée à finalité éthique » dans les pratiques managériales (Ethique praxéologique), elles exigent avant tout une rationalisation de l'éthique organisationnelle, autrement dit le déploiement d'une infrastructure d'accompagnement éthique susceptible de porter ce que nous pouvons appeler la superstructure éthique, c'est à dire les valeurs fondamentales que l'organisation souhaite défendre à travers sa mission et son activité. Aussi, le paragraphe suivant a surtout pour finalité de préciser les différentes actions organisationnelles envisageables au nom de la RSE ou du DD, en vue de s'orienter vers un management plus éthique nécessaire à la réussite d'une stratégie marketing responsable, orientée « Ethique ».

2.2 Ethique organisationnelle et formalisation du management éthique

Promouvoir la RSE sur le plan organisationnel, c'est s'orienter vers trois dispositifs managériaux de formalisation ou rationalisation éthique dont la mise en œuvre incombe à l'ensemble des acteurs de l'entreprise y compris aux marketers ayant en projet la construction d'un marketing plus éthique :

- Formalisation du projet éthique de l'entreprise (& 2.2.1)
- Formalisation de l'éthique dans les « processus » de management (& 2.2.2)
- Formalisation du contrôle des résultats éthiques et communication éthique (& 2.2.3)

Ces différents moyens d'expression d'une éthique praxéologique organisationnelle (appartenant à la deuxième composante de l'éthique compétence) ne constituent guère des pratiques immuables. Ces dernières font l'objet de remises en cause permanentes ; si les rationalités éthiques appellent une certaine rationalisation organisationnelle, il s'agit d'une rationalisation ouverte, régulée par les rationalités éthiques, et fondée sur un réel « savoir-être » éthique organisationnel (& 2.2.4).

2.2.1 Formalisation du projet éthique de l'entreprise

L'appropriation de la rationalité éthique axiologique par les acteurs de l'entreprise, sous l'égide souvent d'une politique de développement durable ou de Responsabilité Sociale des Entreprises, implique la mise en place d'outils ou de procédures managériales ad hoc, pour faciliter le passage de la prise de conscience éthique au comportement éthique de chaque salarié de l'entreprise. Toute démarche éthique, pour devenir effective suppose une formalisation du projet éthique de l'entreprise. Les outils d'expression d'une telle formalisation sont principalement, l'engagement officiel de la direction, la mise en place de procédures de gouvernance démocratiques, la rédaction de chartes ou codes éthiques, ou enfin, notamment pour les firmes multinationales, l'adhésion aux principes éthiques supra-nationaux définis par l'ONU (Global Compact) l'OIT ou l'OCDE pour citer les plus importants (Loosdregt, 2004)

D'une manière plus précise, parmi les outils de formalisation d'un projet éthique, on peut principalement citer :

➤ **L'engagement officiel de la Direction**

Seul l'engagement clair et ostentatoire de la direction peut insuffler une dynamique éthique et accentuer la sensibilité éthique des acteurs de l'entreprise. Cet engagement conditionne la réussite de tout processus d'institutionnalisation de l'éthique et détermine l'éthicité des pratiques en marketing (D.P.Robin et E.Reidenbach, 1987 ; Batory S.S., Neese W., 2005). Toute démarche éthique repose sur une volonté et intention ferme de la direction. Il constitue généralement le point de départ de la mise en place de tous les dispositifs managériaux susceptibles de donner corps à une démarche éthique/Développement Durable et d'ancrer la dimension éthique dans les rouages organisationnels en « cadrant » moralement l'action marchande, qu'elle soit individuelle ou collective (H. Mesure, 2003).

➤ **Mise en place de procédures démocratiques de « gouvernance d'entreprise »**

La gouvernance d'entreprise (Corporate governance) regroupe « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (G. Charreaux, 1997, dans Y Pesqueux 2000, p 24). Au sens étroit du terme, elle passe principalement par la recherche d'une représentation plus équilibrée des actionnaires (y compris les petits actionnaires) et éventuellement des autres parties prenantes (surtout le Personnel) au sein des différents organes de décision (Conseil d'Administration, de surveillance...) afin de favoriser la transparence et d'éviter les orientations stratégiques pouvant compromettre la pérennité de l'entreprise. Dans un sens plus large, elle comprend l'ensemble du système de régulation d'une organisation en vue d'un fonctionnement plus démocratique (respect des salariés, bonne communication interne ou externe, justification des résultats atteints, approfondissement et élargissement des relations de coopération partenariale...)

➤ **Adhésion aux principes éthiques supra-nationaux**

L'adhésion au Pacte mondial des Nations Unis (« Global compact ») de l'ONU est un autre moyen d'affirmer son positionnement éthique au niveau managérial¹¹⁰ ; cette initiative lancée par le Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, lors du forum économique de Davos en janvier 1999 vise à mettre en place au niveau international, un cadre social et environnemental respectueux de valeurs universelles¹¹¹. L'entreprise peut aussi s'appuyer sur d'autres référentiels normatifs de régulation globale des comportements sociaux ou sociétaux tels que celui proposé par l'OIT ou l'OCDE ou même ceux suggérés dans le livre blanc de la gouvernance et le livre vert de la RSE de la Commission Européenne. Toutes ces références constituent en soi de véritables guides susceptibles d'influencer favorablement, le cas échéant, la rédaction de chartes éthiques au sein d'une firme.

¹¹⁰ KOFI Annan, Johannesburg 2002 : « J'espère que les entreprises comprennent qu'on ne leur demande pas de faire quelque chose de différent de leur activité normale, mais plutôt d'exercer leur activité différemment. Les plus ouvertes et dynamiques d'entre elles mesurent déjà l'opportunité d'un avenir différent, un avenir durable. J'espère que cela deviendra une nouvelle norme »

¹¹¹ Le « Global Compact » s'appuie sur neuf principes : Soutenir et respecter la protection des droits de l'homme ; s'assurer que les sociétés ne sont pas complices dans les abus de droits de l'homme ; soutenir la liberté d'association et la reconnaissance du droit aux associations collectives ; soutenir l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire ; soutenir l'abolition du travail des enfants, soutenir l'élimination de la discrimination dans le travail des professions, soutenir une approche préventive pour les défis environnementaux, promouvoir la responsabilité environnementale ; encourager le développement et la diffusion des technologies environnementales.

➤ **Elaboration de codes de déontologie ou de chartes éthiques**

La formalisation de l'éthique à travers l'élaboration de codes de déontologie professionnelle ou de chartes éthiques¹¹² est la première pierre à l'édifice de l'opérationnalisation du concept ; cette démarche de rédaction par l'entreprise d'un ou de plusieurs documents de référence énonçant ses valeurs, ses idéaux, ses croyances, ses principes ou ses prescriptions (Mercier, 2004), constitue le symbole de son engagement à promouvoir des comportements ou conduites éthiques. C'est un outil de communication interne et externe, mais aussi un outil de socialisation, de coordination et de contrôle visant à afficher l'ensemble des devoirs que s'imposent une profession (déontologie), ou visant à mettre en exergue les principes éthiques devant régir les comportements du Personnel de l'entreprise. Les codes éthiques¹¹³ s'orientent généralement autour des valeurs de l'entreprise, du respect des contraintes légales, et précisent souvent, les mesures concrètes voire les procédures ou structures à mettre en place, pour assurer un fonctionnement plus éthique de l'entreprise.

En conclusion, la formalisation du projet éthique, et à travers lui, l'institutionnalisation des valeurs éthiques défendues par l'entreprise, participe de la construction d'une véritable compétence éthique organisationnelle. Qui plus est, si ces outils de clarification de l'intention éthique sont élaborés avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, ils gagnent en crédibilité et contribuent inexorablement à améliorer le climat éthique de la firme. C'est sur cette base qu'il est possible d'élargir les dispositifs d'accompagnement éthique, pour se tourner vers l'intégration de la dimension éthique dans l'ensemble des processus managériaux.

2.2.2 Ethique organisationnelle et formalisation du management de la Qualité éthique

Le cas Enron, est suffisamment évocateur pour comprendre qu'il n'est pas suffisant d'afficher des valeurs éthiques par le biais d'une charte ou autres. Il faut compléter ces dispositifs de formalisation du projet éthique de l'entreprise par la formalisation de

¹¹² Les codes déontologiques et surtout les chartes éthiques sont fortement présentes aux Etats Unis : Plus de 95 % des grandes entreprises américaines disposent d'une politique éthique formalisée sous forme de document de référence annonçant les valeurs clefs de l'entreprise ; en outre, plus de la moitié dispose au sein de leur conseil d'administration un comité éthique, garant de la politique éthique de l'entreprise (Mercier S., Revue Française de Gestion n° 136). En France, la tendance aujourd'hui est également à une multiplication des chartes éthiques et des codes de déontologie.

¹¹³ Sur 223 codes de conduites analysés par l'OCDE (2000), les engagements des entreprises concernent par ordre d'importance la loyauté dans les pratiques commerciales, l'environnement, les conditions de travail et les droits des travailleurs ainsi que dans une moindre mesure le respect de la légalité et l'entreprise citoyenne (Dossier du ministère de l'économie des finances et de l'industrie, février 2002 – Echanges et Ethique)

l'éthique dans l'ensemble des processus¹¹⁴ de management, notamment à travers une *démarche qualité intégrée*, orientée vers une meilleure prise en considération des préoccupations environnementales, sociales ou sociétales dans le plan d'action stratégique de l'entreprise. En effet, au regard des investigations empiriques préliminaires et de l'examen de la revue de littérature¹¹⁵, la qualité devient un enjeu majeur de la problématique éthique, inscrivant tout questionnement éthique dans une démarche managériale de Qualité Totale, et corrélativement, dans une problématique marketing de promotion de valeurs pour le client.

2.2.2.1 La qualité, un enjeu d'efficacité

La qualité n'est pas une simple donnée extra-économique ; elle ne se décrète pas ; c'est surtout un construit socio-économique (Gomez P.Y., 1994) évoluant au gré de l'histoire, sa culture, ses valeurs, son mode de croissance, et avec pour principale finalité l'efficacité organisationnelle voire l'amélioration de la situation économique ou financière des entreprises.

On peut ainsi, selon P.Y. Gomez, et B. Froman et al. (2005), distinguer quatre étapes significatives :

➤ **Etape 1 : La qualité technique** : Avant les années 50, la qualité était avant tout évaluée a posteriori en fonction de la conformité des produits à des normes techniques ; elle était alors surtout l'affaire de la production et non déterminée par rapport à l'attente du client.

➤ **Etape 2 : La qualité client** : Entre les années 50/70, l'évolution du contexte culturel (croissance économique, consommation de masse, intensification de la concurrence), favorise le passage d'une qualité technique à une qualité client ; la qualité est alors surtout évaluée en fonction des attentes du client ; elle est définie par l'Afnor comme « l'aptitude d'un produit à satisfaire les besoins exprimés ou potentiels des utilisateurs ». Le contrôle cette fois-ci s'effectue sur toute la ligne de production depuis l'achat de marchandises jusqu'à la commercialisation du produit final. Les outils privilégiés, dans ce cadre, sont matérialisés par les normes Iso 9000.

¹¹⁴ L'éthique organisationnelle centrée sur la formalisation d'une qualité éthique, repose sur une logique projet et processus et suggère l'adoption d'une « vision transversale de l'entreprise par un enchaînement et un pilotage coordonnés des différentes activités créatrices de valeur pour le client et les autres parties intéressées » (S. Mathieu, 2003, p 5). Toute approche processus englobe « un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou « output » ayant de la valeur pour un client externe » (Tarondeau J.C., Lorino P., 1998, 2003).

¹¹⁵ Les années 90 montrent une réhabilitation à la fois des sens et du sens à travers une évolution du concept de qualité « vers une qualité globale et profonde qui –au-delà de la fonction et de la forme –intègre l'ensemble des capacités éthiques du produit » (O. Bado, B.Cova, 1992, p 43). De même pour Y. Pesqueux (2002), le choix d'un positionnement éthique oriente inexorablement l'entreprise vers un approfondissement du management de la qualité.

➤ **Etape 3 : La qualité totale :** Après les années 70, les formes d'organisation du travail évoluent ; l'approche processus se substitue à l'approche procédure et la consommation de masse cède le pas à la « customisation de masse »... De la qualité « client », on, passe alors à la « Qualité Totale » avec une prégnance de l'état d'esprit marketing au niveau de l'ensemble des fonctions de l'entreprise en vue de la maximisation de la valeur client. Les outils de normalisation de la qualité sont alors les normes Iso 9000 version 2000, les normes d'hygiène et de sécurité de type ISO 18001..., et chaque salarié est impliqué du mieux possible dans la démarche qualité.

➤ **Etape 4 : La qualité intégrée ou qualité globale :** A partir des années 80/90, il semble que nous franchissons une nouvelle étape ; en effet, une mondialisation des échanges toujours plus poussée, un management de plus en plus multiculturel, des catastrophes naturelles de grande envergure, une sensibilité de plus en plus forte aux principes du DD, une imprégnation implicite ou explicite de la théorie des Parties Prenantes dans les organisations..., tout ce contexte culturel nous guide vers une qualité intégrée, une qualité globale, et selon notre approche, vers une qualité plus éthique. L'enjeu, cette fois-ci n'est plus seulement un enjeu d'efficacité ou d'efficience. L'enjeu, devient aussi éthique (& 2.2.2.2), avec une volonté plus affirmée de l'entreprise, d'intégrer du mieux possible dans son système d'offre des valeurs éthiques/DD.

2.2.2.2 La qualité, un enjeu éthique

Les compétences éthiques organisationnelles recommandent au premier chef la mise en œuvre d'une politique de qualité intégrée, envisagée sous un angle systémique, et focalisé sur l'ensemble des composantes de la qualité : Prise en compte de la qualité technique, de la qualité relationnelle avec les différentes Parties Prenantes, de la qualité environnementale (Produits éco-conçus, économes en ressources naturelles...), de la qualité sanitaire (Mesure de l'impact des produits sur la santé des consommateurs) ou encore de la qualité sociétale (Mesure de l'impact sur la qualité de vie et le bien-être de la collectivité). Dans cette perspective, **la qualité prend une dimension éthique**. Autrement dit, au-delà de la qualité technique fondée sur la qualité fonctionnelle des produits, vient ainsi s'ajouter ce que nous appelons **une « Qualité Ethique »** inhérente aux produits commercialisés ou au processus de production distribution correspondant, et susceptible de générer une valeur client additionnelle. Plus précisément, une telle qualité suggère l'élaboration d'une offre commerciale plus respectueuse de l'environnement, plus respectueuse de la sécurité sanitaire des consommateurs, plus respectueuse des Parties Prenantes impliquées dans la relation marchande, et enfin, porteuse des valeurs de solidarité sociétale et de promotion de la qualité de vie sociétale. La qualité éthique constitue ainsi l'objet principal d'une éthique praxéologique et un moyen idéal pour formaliser toute démarche DD ou de Responsabilité Sociale des Entreprises.

Dans cette perspective, la bataille pour la qualité devient a priori, un fondement incontournable de la construction d'une image d'entreprise éthique ou responsable. Et, nos investigations empiriques préliminaires corroborent un tel constat : « *Il y a de l'éthique dans une démarche qualité, c'est même le premier pas d'une politique éthique, le plus significatif* » (Pastore-Reiss E. et Naillon H., 2002, p27).

Plus concrètement, une stratégie de construction d'un positionnement éthique implique, en premier lieu, la valorisation d'une **Qualité éthique d'entreprise** voire un engagement dans une démarche d'obtention de normes de qualité plus soucieuses des principes DD/RSE. Parmi ces normes ou système de qualité, nous trouvons par exemple les normes ISO 14001, très prisées aujourd'hui et s'inscrivant dans le cadre de la mise en place d'un Système de Management Environnemental ; mais on y trouve aussi, les normes européennes EMAS, les normes ISO 22000 pour le management de la santé et de la sécurité, les labels sociaux SA 8000, le Standard AA 1000, le modèle EFQM, le guide SD 21000 et peut-être bientôt la norme ISO 26000, une norme d'opérationnalisation de la RSE et des principes du DD actuellement en gestation. (Quelques précisions et définitions relatives aux différentes normes de qualité sont indiquées dans l'annexe 1).

Mais les normes susceptibles de porter les valeurs éthiques/Développement Durable défendues par l'entreprise **ne sont pas uniquement des normes de « Qualité d'entreprise »** mais aussi des **normes ou labels de « Qualité produit »**: Norme NF environnement ou autres labels verts, label FCS pour le bois ou engagement dans une démarche PEFC (Bois écocertifiés issus d'exploitations forestières engagées dans un processus de gestion durable), norme ISO 14025 analysant les impacts environnementaux de chaque étape de la vie d'un produit (écoprofils), les signes indiquant les efforts réalisés par l'entreprise en terme d'économie d'énergie, d'eau ou autres ressources naturelles, les DEP (Déclarations Environnementales Produit)...

En somme, la mise en place formalisée ou non¹¹⁶, de référentiels normatifs de gestion de la qualité, appliqués à l'entreprise ou à ses produits, participe fortement de la crédibilité d'une stratégie de positionnement éthique/DD et constitue un moyen idoine d'institutionnalisation de la RSE, du DD ou des démarches éthiques au profit du développement de compétences éthiques organisationnelles.

¹¹⁶ Pour de nombreuses PME, en effet, il est parfois difficile de s'engager dans une procédure de normalisation officielle

En conclusion, la qualité est en concept constamment revisité en fonction du contexte culturel et historique. De la qualité-contrôle, on s'achemine *vers une qualité intégrée à forte « densité éthique »*. Et il semble que, plus une société se civilise et se modernise, plus elle se rapproche des principes d'une qualité intégrée, imprégnée des valeurs éthico-DD/RSE. L'entreprise s'oriente alors, par voie de conséquence, vers une valorisation de ce que nous avons appelé une « Qualité éthique » centrée sur un mieux-être du client intégrant, et le souci de soi, et le souci de l'autre, et le souci de la société dans son ensemble.

En somme, une telle politique de qualité intégrée à finalité éthique, semble favoriser l'articulation entre la défense de valeurs éthiques et l'efficacité organisationnelle, et entre le management stratégique et le marketing stratégique. Le marketing a effectivement un rôle fondamental à jouer. *Il est l'ambassadeur par excellence de la qualité*. En effet, la qualité vise toujours à résoudre un problème client, donc un mieux-être client. Elle est toujours à penser par rapport à la qualité perçue par les clients et leurs attentes, attentes qui évoluent elles-aussi au gré de l'histoire, des époques, et selon les cibles convoitées. Aussi, s'engager dans une stratégie marketing orientée Ethique ou Développement Durable, c'est avant tout s'engager, comme nous avons pu le montrer, dans un marketing de la qualité, c'est chercher à « marketer » du mieux possible la qualité, y compris la qualité éthique. Les résultats des études empiriques préliminaires (Chapitre II &2) auprès de consommateurs et de responsables d'entreprise corroborent totalement un tel constat.

Dans cette perspective, il semble également utile de s'appuyer sur un ensemble d'outils de communication éthique ; en effet, il ne suffit pas d'avoir des compétences éthiques, il faut aussi le « faire savoir » ; c'est là l'objet du prochain paragraphe.

2.2.3 Formalisation du suivi des engagements éthiques et outils de communication institutionnelle éthique

La formalisation des valeurs DD/RSE ne repose pas uniquement sur la mise en place de dispositifs managériaux d'adhésion des acteurs de l'entreprise dans une démarche éthico-DD/RSE ou encore sur la mise en œuvre d'une politique de qualité intégrée à finalité éthique. Elle s'appuie également sur une formalisation du suivi des engagements éthiques de l'entreprise et une communication des efforts réalisés auprès de l'ensemble des Parties Prenantes concernées, surtout auprès des clients, de manière à maximiser les retombées des infrastructures d'accompagnement éthique sur le capital

« Image, Confiance et Satisfaction perçues » par les consommateurs et, plus particulièrement, par les segments de marché visés.

Le suivi et la communication des engagements éthiques de l'entreprise sont nécessaires pour construire un positionnement éthique au sein d'une organisation et incombe autant aux « managers » qu'aux « marketers ». Nous présenterons ci-après quelques outils de formalisation du suivi des engagements éthiques d'une entreprise et évoquerons brièvement les principaux vecteurs d'une communication institutionnelle à finalité éthique. Ce dernier point, qui entre directement dans le champ du marketing fera l'objet de commentaires plus détaillés dans la deuxième partie.

Pour un meilleur suivi de ces engagements éthiques, l'entreprise peut, par exemple, prendre les mesures suivantes :

➤ **Mise en place de structures de contrôle, de communication interne et de promotion de la dimension éthique au sein de l'entreprise**

Ces structures peuvent prendre les formes suivantes : Mise en place d'un système de sanction en cas de pratiques inéthiques, création d'un comité d'éthique, nomination d'un déontologue ou responsable « Développement Durable »..., formation et sensibilisation du Personnel aux considérations éthiques environnementales, sanitaires et sociétales, diffusion des informations d'ordre éthique (Affichage, site internet, notes administratives, journal interne...), réunions pour discuter des éventuels dilemmes éthiques... Toutes ces mesures favorisent de surcroît le développement de compétences éthiques individuelles.

➤ **Nouveaux outils comptables et introduction d'un « Tableau de bord équilibré » (« Balanced scorecard »)**

La méthode du Balanced Scorecard (Tableau de bord équilibré), développée au milieu des années 90 par Kaplan & Norton apporte une vue équilibrée des résultats de l'entreprise en prenant en compte la vision des actionnaires, celle des clients ainsi que les capacités d'évolution pour assurer un développement durable ; elle repose principalement sur quatre axes de pilotage : performances financières, performances à l'égard des clients, performances des processus internes (en matière de production, innovation...) et enfin l'apprentissage organisationnel. De son côté, le KPMG propose un modèle de gestion de la performance intégré qui comprend un axe « Développement Durable », le « sustainability scorecard » : Axe performances financières, axe performances des produits, axe orientation vers les parties prenantes, axes innovations environnementales, axe éco-efficience, axe performances opérationnelles et axe apprentissage organisationnel... L'accent est mis sur la nécessité d'indicateurs de mesure de performances extra-financières (qualité relationnelle client, qualité produit, qualité d'intégration dans l'environnement local...) à côté des indicateurs de performance économiques

➤ **Organismes de contrôle des actions ou démarches éthiques**

Ces organismes de contrôle et d'audit éthique, vérifient si les pratiques managériales répondent aux critères éthiques définis par l'entreprise. Elles incitent l'entreprise à réfléchir sur des indicateurs de suivi des performances éthiques et à atteindre des objectifs de résultat. Ces derniers permettent également de situer l'entreprise par rapport aux concurrents et de suivre leur évolution dans le temps et dans l'espace. Les agences de notation éthique (Vigeo, SAM...) étant généralement indépendantes, on accorde beaucoup de crédibilité à leurs conclusions. Leur mission principale est d'évaluer et de noter la performance sociale, environnementale et sociétale des entreprises. Pour cela, à l'instar de l'agence Vigéo, elles couvrent généralement six domaines : Gestion des ressources humaines, respect de l'environnement, qualité relationnelle clients-fournisseurs-sous-traitants, principes de gouvernement d'entreprise, prise en compte des intérêts de la société civile, respect des droits de l'homme. Ces agences participent aussi à la gestion d'indices boursiers pour le compte d'investisseurs institutionnels et réalisent, pour ce faire, des enquêtes sur le positionnement éthique voire sociale ou environnemental des plus grosses capitalisations boursières nationales, européennes ou mondiales.

➤ **Communication extérieure des performances éthiques**

La communication des performances éthiques vers l'extérieur (Rapport Développement Durable¹¹⁷ dans le cadre de la loi NRE, publicité institutionnelle, communication des chartes de qualité, communication à travers les labels sociaux ou environnementaux apposés sur les produits commercialisés...) participe aussi du renforcement du capital-image des entreprises. Elle intéresse particulièrement le « marketer » et rend compte des contributions de l'entreprise au développement de performances environnementales, sociales ou sociétales au profit de la clientèle visée.

Enfin, tous ces outils de contrôle, de suivi et de communication interne et externe des actions éthiques de l'entreprise, constituent de véritables supports éthiques d'une compétence organisationnelle de nature praxéologique. Toutefois, toutes ces formes de rationalisation éthique, pour réellement s'inscrire dans le cadre d'une « éthique-compétence », devraient défendre un « savoir-être organisationnel » permettant d'interroger de manière permanente la pertinence des instruments mis en place, et favoriser une dynamique d'apprentissage susceptible d'améliorer la qualité du système managérial. C'est là une condition nécessaire pour construire une « éthique-compétence » au niveau organisationnel.

¹¹⁷ En France, le législateur dans le cadre de la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques, art. 116) adoptée le 15 mai 2001 (entrée en vigueur depuis janvier 2003) prévoit que les entreprises françaises cotées en Bourse doivent donner des informations et rendre des comptes (accountability) dans leur rapport annuel sur la manière dont elles gèrent les conséquences environnementales et sociales de leur activité. Il s'agit d'établir un bilan environnemental et évaluer l'impact de l'activité de l'entreprise en termes de « consommation de ressources en eau, matières premières et d'énergie » avec le cas échéant les mesures prises pour améliorer les performances. Afin d'uniformiser cet **outil de reporting Développement Durable**, et faciliter la comparaison dans le temps, entre les entreprises, au niveau national et international, la GRI fournit un cadre commun de référence suivi aujourd'hui par la plupart des multinationales. (La GRI est une ONG américaine à but non lucratif née de la volonté du CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) en partenariat avec l'UNEP (United Nations Environment Programme))

2.2.4 Principales caractéristiques d'un « Savoir-être » éthique organisationnel

Quelles que soient les chartes éthiques élaborées, les pratiques éthico-développement durable mises en place, les normes de qualité obtenues par l'entreprise, deux conditions sont surtout requises pour construire un « savoir-être » éthique au niveau organisationnel :

- La première est de contourner les dangers de sclérose des processus de rationalisation éthique et de rigidité des dispositifs managériaux évoqués ci-dessus.
- La seconde est de s'orienter vers une amélioration continue des pratiques ou des normes de qualité afin de tendre vers l'excellence éthique.

2.2.4.1 Les dangers de la rationalisation éthique organisationnelle

La formalisation ou la rationalisation des pratiques ou démarches éthiques au niveau organisationnel permettent de traduire les valeurs éthiques autant que faire se peut dans les rouages organisationnels de l'entreprise, au point dans le meilleur des cas, de générer des mécanismes de routines au service d'une culture éthique de la firme. Un tel système de régulation douce, autorise une certaine institutionnalisation des principes éthiques/DD, que ce soit au nom des convictions de ses dirigeants ou sous le joug implicite de phénomènes d'isomorphismes coercitifs voire normatifs (Di Maggio et Powell, 1983). L'enjeu principal pour l'entreprise, est la construction d'un positionnement éthique de l'entreprise et sur lequel repose toute stratégie marketing à finalité éthique ou Développement Durable. D'une manière plus fine, il s'agit au niveau organisationnel, de limiter par exemple les comportements trop opportunistes ou inéthiques et « dégager une normativité du vivre ensemble » (Pesqueux Y., 2000) au service d'une culture et d'un climat éthique facilitant une meilleure intégration des principes du respect de soi, du respect de l'autre et du respect des intérêts de la collectivité dans le processus décisionnel des acteurs de l'entreprise.

Toutefois, la rationalisation des procédures d'intégration de la dimension éthique dans le fonctionnement organisationnel, notamment à travers les normes de qualité, ne doit jamais faire oublier la rationalité intrinsèque des acteurs, ni leurs rationalités éthiques, définies dans le cadre de notre modèle V.A.R. de l'éthique-compétence (Valeurs-Actions-Relations à finalité éthique). Tout processus de rationalisation doit constamment être soumis à la rationalité des acteurs de l'entreprise. Dans cette

perspective, il est toujours nécessaire de se situer dans un processus de rationalisation ouverte, une rationalisation qui n'enferme pas la réalité dans un système de procédures rigides (Une des inquiétudes de M. Weber, par exemple), mais, au contraire favorise une adaptation perpétuelle selon l'évolution de l'environnement, de la culture d'entreprise ou des contraintes contingentes situationnelles... En effet, un formalisme excessif, l'hétéronomie et la prolifération de dispositifs procéduralisés, acceptés passivement en tant que solution optimale, réduisent d'une manière drastique l'autonomie du Personnel (Khireche-oldache B, 2002 ; Pecqueux¹¹⁸ et Biefnot, 2002) et éloignent corollairement toute organisation de tout objectif de positionnement éthique. De surcroît, une trop forte rigidité des structures, en réduisant l'autonomie des acteurs, inscrit ces derniers dans une logique d'obéissance et annihile a fortiori leur capacité de responsabilité, d'initiatives et de créativité. Ces qualités sont pourtant indispensables pour renforcer la compétitivité d'une entreprise et assurer sa pérennité, notamment dans un environnement toujours plus complexe, toujours plus incertain et toujours plus global voir multiculturel. Le propre d'une démarche éthique réside toujours dans la capacité d'autonomisation et de responsabilisation des acteurs, ce qui suppose un soutien permanent au développement de leur professionnalisme, notamment à travers la formation continue. Pour qu'il y ait responsabilité il faut qu'il y ait un sujet conscient et actif, autrement dit un sujet informé, compétent et constamment en situation d'apprentissage et de maîtrise de son environnement afin qu'il puisse mobiliser sa propre conscience éthique. Toute tentative de rationalisation des pratiques éthiques doit inciter les acteurs de l'entreprise à s'interroger continuellement sur le sens de leurs décisions voire l'impact de ces dernières, à la fois sur les performances économiques, mais aussi, sur les parties prenantes, la collectivité, le cadre de vie, ou d'une manière plus englobante sur leur capacité à contribuer à un « mieux-être » des acteurs de l'entreprise et un « mieux vivre ensemble » en société. Une telle logique suppose inéluctablement la mise en place d'un système participatif, d'un ensemble de dispositifs de concertation ou de dialogue où les membres de l'entreprise peuvent jouer un rôle actif en vue d'une meilleure intégration des valeurs éthiques dans la réalité managériale quotidienne, de la base au sommet. C'est là un élément fondamental d'un « savoir-être » éthique organisationnel voire d'une éthique organisationnelle relationnelle ou communicationnelle. Lorsque les valeurs sont partagées, une inflexion des comportements est possible.

¹¹⁸ Pecqueux et Biefnot, 2002, p 148 : « *Le développement tout azimuts des normes conduit à vider de son contenu même le concept de responsabilité, le réduisant ainsi strictement à la dimension de procédures* »

Finalement, si la rationalisation de l'éthique participe fortement à la construction d'un positionnement éthique, il est toujours nécessaire, si l'on souhaite rester en accord avec les rationalités éthiques étudiées ci-dessus, d'éviter de confondre moyens et fins, et soumettre toute instrumentation de l'éthique à une réflexion éthique critique permanente. Dans cette perspective, il s'agit moins de pérenniser les dispositifs d'accompagnement éthique ou encore les pratiques ou actions considérées comme éthiques que de les renouveler, les modifier, les améliorer sans cesse afin d'aider l'entreprise à gagner en efficacité, en légitimité et en éthicité¹¹⁹. Face à la complexité, on ne choisit pas la complication des organisations à travers un alourdissement des procédures et des modes opératoires, mais on mise plutôt sur la capacité des personnes et des collectifs de travail à gérer la complexité, ce qui nécessite un pari sur le développement du potentiel de chaque individu et de sa capacité d'autonomie, et un rejet des pesanteurs d'une organisation trop bureaucratique.

2.2.4.2 Approche systémique et apprentissage organisationnel éthique

L'éthique organisationnelle désigne avant tout le processus par lequel une organisation oriente ses activités dans l'idée d'inscrire les rationalités éthiques dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise et dans le processus décisionnel de ses membres. Atteindre un tel objectif, c'est certes éviter les dangers inhérents à une instrumentation sclérosante comme nous venons de le voir, mais c'est aussi se donner les capacités pour évoluer et améliorer sans cesse les pratiques et les actions existantes. Et pour aller dans ce sens, il est utile de s'orienter vers une organisation apprenante¹²⁰ ou « qualifiante » (Plane, 2000 ; Zarifian, 2001) sous l'égide d'une approche systémique susceptible de soutenir l'entreprise dans sa volonté de renforcer continuellement ses processus d'apprentissage. Vouloir construire un positionnement éthique, c'est accepter une remise en question perpétuelle des pratiques existantes et favoriser les facteurs déclencheurs de l'apprentissage individuel et collectif.

L'adoption par une organisation d'une philosophie systémique constitue un facilitateur de l'apprentissage organisationnel et un incitateur à une remise en question continue. En effet, l'état d'esprit systémique est une invitation pour chaque acteur de

¹¹⁹ Mathé J.C., 2001, p 186 : « L'art du management stratégique concurrentiel tient à ce savant dosage de position et de mouvement »

¹²⁰ L'apprentissage organisationnel est un « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles mêmes » (Koenig, 1994, p 78). Il peut aussi être défini comme « un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire » (Ingham M, 1994 p 109)

l'entreprise à transgresser les quatre principes clef attachés au « paradigme de simplicité » : *le principe d'ordre, de séparation, de réduction ou encore de causalité linéaire* (E. Morin, 1998). Cela signifie, qu'il est souhaitable de favoriser une culture managériale de nature processuelle, transversale, décentralisée, où domine le principe de subsidiarité et la recherche incessante du développement des compétences, compétences individuelles, collectives ou organisationnelles, compétences techniques ou éthiques susceptibles de générer des progrès continus. On entre dans un système participatif, qui en soi comporte une part d'éthique, au sens où il défend l'autonomie et le sens des responsabilités individuelles, mais qui aussi, de par les valeurs d'ouverture, de coopération, d'échanges qui lui sont liées, nourrit toute démarche éthique. C'est rendre les salariés partie prenantes des objectifs et du projet de l'entreprise, favoriser leur autonomie, créant ainsi les conditions idoines pour une organisation apprenante (Yatchinovsky A, 1999,2004). L'organisation systémique favorise par ce biais le comportement éthique (Roth, W., 2002).

Par ailleurs, toute organisation vue sous un angle systémique¹²¹ est à même de favoriser tout processus d'apprentissage¹²², indispensable pour construire un positionnement éthique/DD, l'éthique étant, nous l'avons vu un concept dont le contenu peut évoluer et s'enrichir au fil du temps, en fonction des contextes, ou encore du niveau de connaissance générale. La règle éthique fondamentale demeure alors le développement de *la capacité de se remettre en question et de briser le cas échéant les routines défensives* (Charreire S., C. Argyris, 2002) en vue d'éviter le blocage de tout processus de changement et assurer une meilleure compétitivité de l'entreprise. Cette remise en cause peut être systématique ou déclenché à chaque fois que survient un décalage entre les résultats obtenus et les objectifs de l'entreprise, ou lorsqu'on compare par exemple les valeurs affichées (epoused theory¹²³) et les pratiques concrètes sur le terrain (theory in use). Ainsi, la perception d'une dissonance cognitive entre un projet éthique et la réalisation terrain peut mobiliser selon les expressions de C. Argyris un

¹²¹ L'apprentissage est un processus systemique et tout approche systemique est fondée sur un principe d'apprentissage (Mélèse J, 1990)

¹²² Le processus de valorisation du savoir-faire organisationnel éthique sollicite trois configurations d'apprentissage : un apprentissage à dominante comportementale (développement des savoirs et intégration de l'éthique dans les rouages organisationnels), un apprentissage à dominante cognitive (opérations de veille informationnelle de nature économique, technologique, concurrentielle ou commerciale) et un apprentissage à dominante interactionnelle (Relations avec les parties prenantes).

¹²³ Theory in use et epoused theory : concept utilisé par C. Argyris

apprentissage en boucle simple ou/et un apprentissage en boucle double¹²⁴ ; le premier est davantage au service d'une adaptation de l'organisation en fonction de la pression de l'environnement et d'un processus d'amélioration continue¹²⁵ ; le second est prêt à impliquer toute l'activité, et favorise les innovations de rupture, qu'elles se situent au niveau organisationnel ou au niveau des produits-services commercialisés. Elle suppose inéluctablement un ancrage de la dimension éthique dans la mission et la stratégie de l'entreprise.

Finalement, la mise en place d'un management systémique, participatif, démocratique, ouvert au dialogue et propice à la communication interne, participe de la construction d'une éthique relationnelle ou communicationnelle sur le plan organisationnel et permet d'inscrire la dimension éthique dans le fonctionnement quotidien des entreprises. Toute velléité de construction d'un positionnement ne peut prétendre à une certaine efficacité, s'il ne s'inscrit pas dans cette perspective. Plus précisément, c'est ce « *savoir-être* » éthique organisationnel (rationalité éthique communicationnelle ou relationnelle), juxtaposé au « *savoir-faire* » éthique organisationnel (Pratiques et actions éthiques, politique de « Qualité intégrée » à finalité éthique) et au « *savoir* » éthique organisationnel (valeurs éthico-DD-RSE affichées), leurs interactions et enrichissements mutuels, qui ouvre la possibilité de maîtrise d'une réelle compétence éthique organisationnelle apportant à tout projet de positionnement éthique, voire à toute stratégie marketing orientée éthique, une crédibilité intangible. C'est la combinaison de ces savoirs vus sous leur angle systémique, qui permet à une entreprise d'aller au-delà d'une simple opération de « cosm'éthique » et intégrer concrètement la dimension éthique dans les rouages organisationnels avec pour principale visée, une meilleure réponse aux attentes des consommateurs. Cependant, ces derniers, pour croire en la sincérité de l'engagement de l'entreprise, s'attendent inévitablement à une

¹²⁴ L'apprentissage en boucle simple permet de détecter et corriger les erreurs ou dysfonctionnements en vue de maintenir les activités organisationnelles en bon état de marche ; il contribue à la résolution de problèmes routiniers sans entraîner de modifications des règles de décision ou des normes d'efficacité pré-établies ; L'apprentissage en boucle double suppose une remise en cause des objectifs de l'action et une modification de l'ensemble des normes, règles de décisions ou principes d'arbitrage. Il implique l'émergence d'un nouveau mode de fonctionnement voire une modification ou évolution du système de croyances, de représentations managériales, de connaissances, des valeurs affichées. Il permet de réviser les théories d'action et faire face à des problèmes ou situations plus complexes engageant souvent l'entreprise à modifier ses routines organisationnelles. Lorsque l'apprentissage en double boucle conduit à un apprentissage de l'apprentissage en boucle simple autrement dit à « apprendre à apprendre », on parle parfois d'apprentissage en triple boucle (Argyris et Schön, 1978, Le Boterf, 1994, Gond, 2003)

¹²⁵ Le processus d'amélioration continue (kaizen) sous la forme d'un cercle vertueux, dit « roue de Deming » est devenue une référence de base. Le P.D.C.A. nous dit que l'action managériale excellente « Planifie, Développe, Contrôle et Améliore » à l'échelle de l'entreprise, des équipes, des individus. Plusieurs techniques favorisent la démarche d'amélioration continue (le kaizen pour le Japon) ; elles reposent généralement sur une approche processus.

traduction de cette dimension éthique dans le système d'offre offert par l'entreprise. C'est à cette condition que l'éthique ne sera, ni un épiphénomène, ni une simple mode. Et dans cette perspective, il incombe aux « marketers » de jouer un rôle clef afin d'inscrire « l'éthique-compétence » dans leur stratégie marketing en vue de promouvoir un marketing plus responsable.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Au terme de ce chapitre, nous pouvons constater que le concept « éthique » s'inscrit d'emblée dans la pensée complexe et la pensée systémique. Généralement appréhendé sous un seul angle conceptuel en termes de morale, de vertus, de valeurs de justice ou de solidarité, nous souhaitons, dans le cadre de ce premier chapitre, revisiter et élargir ce concept d'éthique en cherchant à intégrer au mieux les multiples approches souvent complémentaires évoquées dans la revue de littérature tout en se rapprochant des perceptions actuelles des consommateurs et responsables d'entreprise. Cette nouvelle conceptualisation de l'éthique, cristallisée à travers le modèle V.A.R. d'une « éthique-compétence » devait favoriser un réel ancrage de l'éthique dans la réalité managériale, compatible avec les impératifs de profit de l'entreprise.

Plus précisément, compte tenu de notre finalité visant à favoriser le passage d'une éthique attitudinale à une éthique comportementale, nous suggérons, dans ce chapitre, une compréhension de l'éthique à travers le prisme de la compétence et plus précisément à travers le modèle V.A.R. d'une « Ethique-compétence » Intégrée (Valeurs, Actions et Relations à finalité éthique). Ce modèle regroupe trois univers en interaction : L'univers d'une rationalité éthique axiologique (savoir éthique), celui d'une rationalité éthique praxéologique de nature utilitariste (savoir-faire éthique) et enfin, celui d'une rationalité communicationnelle ou relationnelle (savoir-être éthique). Ces trois rationalités vues ensemble, permettent de penser l'éthique comme véritable compétence (Ethique-compétence), susceptible de générer un comportement plus responsable des acteurs de l'entreprise, à partir du moment où cette dernière s'engage réellement dans une démarche éthico-DD-RSE. Dans cette perspective, toute problématique éthique est à envisager, non sous un seul univers, mais toujours dans la recherche d'un compromis satisfaisant (non le meilleur, il ne peut exister dans le cadre d'une rationalité limitée)

entre le respect de valeurs éthiques (principe axiologique), l'efficacité des actions envisagées pour soi, l'autre et la collectivité (principe utilitariste) et enfin, la subordination de toute décision à la discussion avec les parties intéressées en vue d'un éventuel consensus (Principe de discussion et de transparence).

D'une manière générale, une telle vision, plus en phase avec le cadre de référence des responsables ou décideurs, favorise l'intégration systématique d'une réflexion éthique dans le processus décisionnel du Personnel, et conséquemment, autorise une opérationnalisation de l'éthique dans le fonctionnement des organisations. Néanmoins, pour que le raisonnement éthique (étayé par un certain nombre de théories ou modèles) entre vraiment dans la culture organisationnelle, et puisse interpeller les « marketers », il est nécessaire d'appliquer le modèle de « l'éthique-compétence intégrée », non seulement au niveau de chaque acteur au sein de l'entreprise, mais aussi à un niveau organisationnel.

Aussi, dans le cadre de ce chapitre, nous avons également souhaité définir les contours d'une « Ethique-compétence » (Modèle V.A.R.) appliquée à un niveau organisationnel. Cela nous a amené à une lecture des trois composantes de l'éthique-compétence évoquées précédemment mais sous un angle organisationnel :

- 1. Une éthique axiologique incarnée par les valeurs DD ou de « RSE intégrée à visée éthique » défendues par l'entreprise,*
- 2. une éthique praxéologique surtout focalisée sur la mise en œuvre d'une politique de « Qualité intégrée à visée éthique » ou sur l'élaboration d'une réelle infrastructure d'accompagnement éthique (Chartes éthique, suivi des engagements éthiques, adhésion au « Global Compact » de l'ONU, audit éthique, communication de l'engagement éthique vers les clients...),*
- 3. et enfin une éthique communicationnelle voire relationnelle reposant sur l'implémentation d'un système managérial, souple, participationniste et apprenant, capable de remettre en cause tout plan d'action visant la construction d'un positionnement éthique en assurant un équilibre permanent entre les valeurs éthiques défendues et les actions envisagées dans le cadre d'une démarche éthico-DD/RSE.*

Au final, la construction d'un positionnement éthique ne fait pas appel à un discours moralisateur mais à des compétences qui doivent être défendues par les acteurs de l'entreprise et s'encastrent dans les rouages organisationnels. Un tel positionnement éthique est un préalable incontournable de toute stratégie marketing de positionnement éthique auprès des consommateurs. La crédibilité et l'efficacité d'une stratégie marketing orientée Éthique/DD, sont largement conditionnées par la qualité du management éthique de l'entreprise et corollairement par le degré d'engagement de l'entreprise dans la mise en œuvre d'une politique Développement Durable ou de Responsabilité Sociale des Entreprises. Parallèlement, si le management éthique ne se traduit pas directement ou indirectement par une valeur ajoutée client, il ne risque alors que d'obérer le budget de l'entreprise, et reléguer l'éthique au rang de gadget ou de discours démagogique.

« Managers » et « marketers » sont ainsi invités à coopérer, afin de pouvoir inscrire toute velléité de mise en œuvre d'une stratégie éthique/DD dans la réalité managériale. Il leur incombe, de concert, de promouvoir la qualité éthique des produits-services commercialisés, afin de mieux prendre en considération les attentes éthiques des segments de marché visés. De ce point de vue, le marketing devient un outil incontournable au service d'une éthique stratégique susceptible de concilier la logique du profit de l'entreprise avec la logique d'un plus grand respect des valeurs DD/RSE. C'est ce que nous essayerons de montrer dans le chapitre II ci-dessous.

CHAPITRE II

VERS UN MARKETING RELATIONNEL INTEGRE A FINALITE ETHIQUE

PRINCIPALES CARACTERISTIQUES ET INVESTIGATIONS EMPIRIQUES PRELIMINAIRES

Après avoir analysé les fondements théoriques de l'éthique en management et proposé une définition en termes de compétences, après avoir également montré l'importance de la mise en œuvre d'un management éthico-DD/RSE pour véritablement ancrer le concept dans les rouages organisationnels, nous nous interrogerons dans le chapitre II, sur les nouvelles orientations souhaitées à l'intérieur du champ du marketing, pour construire une stratégie marketing plus éthique, plus responsable, où les valeurs éthiques constituent de réelles sources de valeur client.

*Plus précisément, dans la première section du chapitre II, nous proposerons une révision du paradigme marketing actuel et l'élaboration d'un **modèle de Marketing Relationnel intégrée (Modèle P.R.I.)**, plus à même de faciliter le passage du marketing traditionnel vers un marketing orienté éthique ou responsable, principalement centré sur les compétences, à la fois techniques et relationnelles. Ce modèle P.R.I. d'un « Marketing Relationnel Intégré » à visée éthique, est l'ossature de notre « modèle » de recherche présenté dans le chapitre III, et une opportunité pour les « marketers » pour mieux assumer leurs responsabilités à la fois économiques, partenariales ou relationnelles, et sociétales. Ses trois composantes, « Marketing Produit », « Relation Marketing » et « Marketing Institutionnel voire sociétal », représentent autant de leviers pour promouvoir la Qualité de la Relation Client, et construire une stratégie marketing orientée « Ethique/Développement Durable » au service d'une amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Afin de compléter notre analyse, nous mettrons également en lumière, dans ce chapitre, les multiples implications de l'intrégration d'une dimension éthique dans le marketing et les conditions nécessaires pour concilier au mieux « Ethique » et « Marketing ».*

*Ensuite, dans la seconde section du chapitre II, nous analyserons les **principaux résultats des observations empiriques préliminaires**, qui ont étayées notre réflexion dès le début de notre recherche, et permis l'élaboration d'une grille de lecture des principales dimensions d'une stratégie marketing orientée Ethique/DD voire d'un*

marketing responsable. Plus précisément, trois études empiriques ont été réalisées à la fois auprès de responsables d'entreprise et de consommateurs : Une enquête exploratoire auprès de 160 responsables d'entreprises toute taille confondue et quel que soit leur degré d'engagement dans une démarche éthique ; une étude des pratiques éthiques diffusées dans les médias et enfin un entretien approfondi auprès d'une quarantaine de consommateurs. Toutes ces investigations ont fortement contribué à élaborer notre modèle compréhensif et interprétatif d'un marketing responsable fondé sur la promotion de valeurs éthiques/DD défendues par les consommateurs ou responsable d'entreprise.

1 PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU MARKETING RELATIONNEL INTEGRE (MODELE « P.R.I. »): APPROCHE COMPETENCE ET RELATIONNELLE DU MARKETING

Au regard de nos observations théoriques et empiriques préliminaires, l'élaboration d'une stratégie marketing orientée « éthique/DD » suppose une meilleure intégration d'une dimension « éthique/DD » dans la stratégie marketing et induit la mise en œuvre d'un « Marketing Relationnel Intégré » à finalité éthique (Modèle P.R.I.) où la réflexion sur les compétences mercatiques à développer semble prééminente, tant les compétences techniques que les compétences relationnelles.

Dans cette perspective, nos premières interrogations, dans un premier paragraphe, porteront sur l'analyse des responsabilités consubstantiellement attachées au concept même de « Marketing » (& 1.1.1) afin de répondre à une première question clef : Le marketing est-il par essence éthique ? Ensuite, après avoir souligné l'importance d'une orientation marché de toute l'entreprise dans le but de s'inscrire dans une stratégie de marketing responsable (& 1.1.2), nous étudierons les composantes clefs du modèle P.R.I. à visée éthique (& 1.1.3) susceptibles de marier au mieux « Ethique » et « Marketing ».

Après avoir décrit les principales caractéristiques souhaitées d'un marketing relationnel à visée éthique, nous mettrons en exergue, dans un deuxième paragraphe, implications mercatiques et les conditions requises pour favoriser une telle intégration. Plus précisément, nous évoquerons quatre grandes orientations nécessaires, au regard de la revue de littérature mais aussi de nos études empiriques préliminaires, pour mettre en œuvre une stratégie marketing de positionnement éthique/DD, à savoir :

- Orientation vers une organisation actionnée par le marché (&1.2.1)
- Un état d'esprit mercatique renouvelé (&1.2.2)
- Recherche d'un compromis entre le sens des affaires et les «affaires» de Sens (& 1.2.3)
- Relèvement de nouveaux défis environnementaux, sanitaires et sociétaux dans le cadre de la mise en oeuvre du plan de marchéage des « marketers » (& 1.2.4)

Pour terminer, nous déduisons de nos observations préalables les grands enjeux d'un marketing plus éthique ou plus responsable (& 1.3.1), et mettrons en relief l'importance d'une communication marketing des engagements éthiques (&1.3.2) afin d'ancrer le Marketing classique ou traditionnel¹²⁶ dans un marketing plus éthique voire plus responsable.

1.1 Le paradigme du « Marketing Relationnel » revisité

La construction d'une stratégie marketing orientée « Éthique » ou « Développement Durable » invite au préalable à un approfondissement du concept marketing et plus précisément une interrogation sur les valeurs éthiques sous-jacentes au concept même de « Marketing ». En d'autres termes, et exprimé plus simplement, un « bon » marketing, n'est-ce pas déjà un marketing « bon » ? Cette question nous suggère de porter notre réflexion sur les dimensions d'un « bon » marketing et nous amènera à définir les caractéristiques d'un « Marketing Relationnel Intégré » (Modèle P.R.I.), clef de voûte d'une stratégie marketing responsable.

1.1.1 Les Responsabilités attachées au concept « Marketing »

Le marketing, du moins au regard de sa définition, est-il par essence éthique ? Cette question peut paraître surprenante, car spontanément, et nos investigations empiriques corroborent un tel constat, vouloir lier « Marketing » et « Éthique » est un défi difficile à relever. En effet, le marketing est principalement perçu comme un outil de manipulation au service du seul profit de l'entreprise, faisant fi de toute considération éthique ; a contrario, l'éthique, en soi, est vue comme un « idéal-type », un ensemble de vertus ou de valeurs au service de l'épanouissement des hommes. Si le marketing est tant décrié, c'est

¹²⁶ J.J. Lambin (2006) : Le marketing traditionnel est essentiellement orienté « Clients » ; il est davantage dans une logique adaptative que dans une logique d'anticipation et d'innovation ; il est fondamentalement orienté vers l'action et la mise en œuvre des quatre « P » ; enfin, il est confiné dans la fonction ou le département « Marketing » et non vu comme une culture transversale qui interpelle toutes les fonctions de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques

généralement en raison de la vision souvent court-termiste et opportuniste de certains professionnels du marketing, principalement centrés sur la maximisation des gains à court terme de l'entreprise, quitte à s'engager parfois dans une politique abusive de produit, de prix, de distribution ou de communication. Diffusés ensuite, le cas échéant, par les médias, ces excès contribuent à entâcher l'image du concept même de « Marketing ».

Néanmoins, au regard des définitions les plus consensuelles, reconnues par l'ensemble des scientifiques de la discipline (&1.1.1.1), les « marketers » sont plutôt invités, implicitement ou explicitement, à assumer un certain nombre de responsabilités, des responsabilités économiques, sociales et sociétales aux valeurs éthiques sous-jacentes indéniables (&1.1.1.2). Tout porte ainsi à croire, en dépit des préjugés, que le marketing, utilisé à bon escient, est entièrement compatible avec la défense de valeurs éthiques (Helfer J.P., 2003) ou de principes « Développement Durable ».

1.1.1.1 Marketing et Responsabilité Sociale des Entreprises

Parmi l'ensemble des définitions recensées, nous avons retenu cinq d'entre elles, considérées comme des références académiques :

- **Définition de l'AMA (American Marketing Association) :** « *Le marketing est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus qui consistent à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients ainsi qu'à gérer des relations avec eux afin de servir l'organisation et ses parties prenantes* »
- **Définition de Czincota (1997) (Dans Mathieu J.P. & Roehrich G., 2005)** *Le marketing est « le processus suivi pour planifier et exécuter la conception d'idées, de biens et de services, de leur prix, de leur promotion et de leur distribution, afin de créer et de maintenir des échanges qui satisfont les buts individuels, organisationnels et sociétaux dans le contexte systémique d'un environnement global »*
- **Définition de Helfer et Orsoni (2001, 2003) :** *Le marketing est « un processus, un ensemble de décisions et d'actes de gestion, reposant sur l'étude méthodique des consommateurs et plus largement du marché. Tout en satisfaisant à la réalisation d'objectifs de rentabilité, le marketing permet à l'entreprise d'offrir, à une ou plusieurs cibles de clients visés, un produit ou un service convenant à leurs attentes ».*
- **Définition de G. Marion (2003) :** « *Le marketing est par excellence la science des échanges ..., une discipline qui vise à piloter l'échange marchand en situation concurrentielle... Son objet essentiel est l'échange entre l'entreprise et ses clients en vue de répondre au mieux à leur demande, tout en cherchant à réaliser un profit durable* »
- **Définition de P. Kotler (2005) et P. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau (2006) :** *Le marketing est « l'art de créer une véritable valeur pour le client. C'est l'art de permettre à ses clients d'être mieux servis. Les mots d'ordre, pour tout spécialiste du marketing, sont la qualité, le service et la valeur. » (P. Kotler, 2005). Le marketing management est « la science et l'art de choisir ses marchés-cibles, d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, en délivrant et en communiquant de la valeur » (P. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, 2006)*

Au regard de ces définitions, il apparaît que le marketing, est avant tout un processus de régulation des échanges marchands, orienté vers l'élévation perpétuelle de la valeur client (Sheth et al., 1988, 2002, Morgan et Hunt, 1994, Kotler, 2005...) et la recherche de profit, en congruence si possible avec les intérêts sociétaux, et ceci dans le contexte systémique d'un environnement de plus en plus complexe.

D'une manière plus précise encore, les différentes définitions révèlent trois principales responsabilités attachées à la fonction des « marketers » : *une responsabilité économique, une responsabilité sociale vis-à-vis des clients et partenaires* impliquées dans l'élaboration du produit-service commercialisé et enfin *une responsabilité sociétale*. Nous retrouvons ce faisant les trois formes de responsabilité relatives au concept de « RSE à finalité éthique », analysé précédemment. Autrement dit, et d'une manière générale, à partir du moment où les professionnels du marketing assument leurs responsabilités professionnelles, ils s'inscrivent d'emblée dans une démarche éthico-DD/RSE. Et plus, ils s'imprègnent des principes d'une « éthique-compétence », dans le cadre de leur stratégie marketing et plan de marchéage, plus, ils se rapprocheront d'un marketing éthique voire responsable. Par souci de clarté, il est maintenant utile de présenter brièvement le contenu des différentes formes de responsabilité attachées à la fonction des marketers.

1.1.1.2 Marketing et principales formes de responsabilité des marketers

Trois principales formes de responsabilité sont liées à la fonction marketing : une responsabilité économique, une responsabilité sociale ou partenariale et enfin une responsabilité sociétale

➤ **Responsabilité économique** : *Le souci prééminent du marketing est la réalisation d'un profit optimum durable au bénéfice de la valeur financière attendue des actionnaires à condition de respecter l'impératif de satisfaction du consommateur. Le marketing est alors appréhendé comme un ensemble d'actions, qui, sous l'égide de techniques mercatiques spécifiques, vise à construire de façon méthodique un avantage concurrentiel en délivrant durablement au client une offre meilleure et mieux adaptée que celle des concurrents, que ce soit à travers des coûts moins élevés ou des produits différenciés de meilleure qualité. Autrement dit, la responsabilité économique du marketer implique avant tout l'élaboration d'une offre commerciale, soucieuse d'un bon rapport qualité-prix. Une bonne qualité et un prix justifié, constituent déjà en soi de véritables critères éthiques¹²⁷ (Thèse de E. Basbous, 1999) aux yeux des consommateurs, et sont, qui plus est, des facteurs de revenus pour l'entreprise.*

¹²⁷ Enquête réalisée par 150 étudiants : 1200 consommateurs devaient hiérarchiser treize critères éthiques définis au préalable : qualité, prix justifié, respect du client, respect de la santé, respect de l'environnement, confiance, estime de l'homme, respect de la famille, identité culturelle, sens du progrès, plaisir, respect du Personnel, notoriété

➤ **Responsabilité sociale ou partenariale :** L'essence du marketing est « une relation d'échange mutuellement satisfaisante » (P. Backer, 2005) avec les clients mais aussi l'ensemble des parties prenantes susceptibles d'exercer une influence sur la qualité du système d'offre offert sur le marché. Les professionnels du marketing ont d'abord une responsabilité vis-à-vis du client, et plus précisément la responsabilité de répondre au mieux à ses attentes en lui apportant notamment la solution la plus optimale au « problème client » posé. L'orientation client constitue l'attitude ou l'état d'esprit central des marketers, une véritable philosophie marketing à diffuser auprès de l'ensemble des acteurs de l'entreprise en vue de participer conséquemment à la construction d'une culture d'entreprise orientée vers le marché. Elle sous entend la mise en œuvre d'un marketing de la qualité, clef de voûte d'un marketing éthique ou responsable.

Mais, la responsabilité sociale du « marketer » s'étend au-delà des seuls clients (quoique prioritaires), et couvre l'ensemble des parties prenantes ; elle concerne aussi, le Personnel, les fournisseurs, et d'une manière générale l'ensemble des parties intéressées qui, peu ou prou, participe au projet d'amélioration de la qualité produit ou encore au processus de production des produits-services commercialisés. Le concept marketing prend ainsi une dimension stratégique où la capacité de coopération avec les différents partenaires devient un enjeu important pour construire une offre commerciale réellement compétitive.

➤ **Responsabilité institutionnelle ou sociétale :** Même si cette responsabilité occupe une place encore mineure, l'engouement dans le monde des affaires pour les thèmes relatifs au DD ou à la RSE, participe fortement à une plus grande prise de conscience de la responsabilité sociétale du « marketer » (Lindon et al, 2005) : « Le marketer devrait s'interroger sur son rôle vis-à-vis des nouveaux produits. Nous proposons que sa fonction est moins d'optimiser un compte de résultat (ce que la tendance à la « financiarisation » du marketing semble indiquer), que de permettre la production de sens dans la consommation, en proposant des objets capables de susciter de nouvelles interactions sociales » (G. Marion, 2003, p 56). Dans cette perspective, le marketing n'est plus une fin en soi. « Il n'est pas la propriété exclusive de la direction d'entreprise. Il doit servir non seulement les entreprises, mais aussi les buts de la société et agir de concert avec l'intérêt public général » (Lazer W, 1969 dans F Cochoy, 1999). Il intègre alors dans sa démarche des problèmes sociétaux, qui ne relèvent pas directement du profit, du moins du profit à court terme. Les « marketers » sont ainsi invités à passer de la question « Est ce que cela peut se vendre ? », à la question « Est ce que cela devrait être vendu ? » (R. Lavidge¹²⁸, 1970). De ce point de vue, il représente un outil de promotion de la légitimité sociétale, principalement basée sur une orientation de l'activité de l'entreprise autour d'un plus grand respect des valeurs éthiques/DD et une volonté de concilier au mieux les objectifs de profit à court terme avec les objectifs de profit à moyen ou long terme (Kotler, 1972, 2002, Abratt R. et Sacks D., 1988, Crane A., Desmond J., 2002...)

¹²⁸ Dans l'ouvrage de F. Cochoy, 1999

En somme, l'analyse de la définition du marketing, indique que si le marketing est la science des échanges alors la responsabilité marketing est avant tout une responsabilité des échanges marchands (Mascarenhas OAJ, 1995), une responsabilité tournée vers une meilleure gestion des risques consommateurs (voir l'étymologie latine de responsabilité, « respondere », rendre compte de) mais aussi vers un engagement authentique pour une relation entreprise-client la plus satisfaisante possible. Ainsi, au regard de l'analyse conceptuelle et des trois responsabilités consubstantiellement attachées au concept marketing, il semble que le marketing appelle à une promotion de valeurs éthiques. Autrement dit, pour répondre aux attentes des consommateurs de plus en plus exigeants, le marketing devrait tendre vers l'éthique¹²⁹. Il y va de l'intérêt des clients et de l'intérêt de l'entreprise dont les performances commerciales sont généralement tributaires de la satisfaction client. C'est ce constat qui a notamment amené J.F. Gaski (1999), à dire que l'éthique n'est que l'expression de l'intérêt bien compris ; ce qui est juste, précise-t-il, c'est simplement ce qui est bon pour mon intérêt à court, moyen ou long terme.

Toutefois, ces responsabilités intimement liées au concept éthique, ne sont pas des données mais des « construits ». Le chemin du marketing vers l'éthique n'est pas naturel ou systématique. Devant la pression toujours plus forte de la concurrence, la logique du bon sens commercial et de l'intérêt bien compris est souvent confinée dans un raisonnement « court termiste » et cèdent facilement aux sirènes des profits imminents où les considérations environnementales, sanitaires ou sociétales sont négligeables ou ignorées. On se rapproche alors plutôt d'un marketing inéthique abusant de son pouvoir¹³⁰ de séduction (mise en avant parfois exagéré des qualités du produit-service vendu), de son pouvoir de manipulation (Promesse non tenues), ou encore de son pouvoir de subordination (visant à créer une dépendance avec le client à travers par exemple, les

¹²⁹ Pour Drucker, dès 1973, le consumérisme est la honte du marketing : *“The aim of marketing is to make marketing superfluous. The aim of marketing is to know and understand the customer so well that the product or service fits him and sells itself..Consumerism is the shame of marketing”* (Drucker, 1973, dans Nantel J. et Weeks W.A., 1996). De même, pour P.E. Murphy (1978) : *« Ethics is closely linked to marketing in the sense that exchange, the central concept of marketing, is said to be based on fairness ».* (Murphy P. E., 1978)

Enfin pour P. Kotler en 2005 (p 23) : *« L'ennemi du marketing est la vente sans foi ni loi où l'objectif unique consiste à vendre, sans chercher à fidéliser le client. Les pratiques consistant à appâter le client avec des affirmations fallacieuses, la publicité mensongère et les tromperies sur le prix sont en contradiction directe avec la notion même du marketing »*

¹³⁰ L'objet premier du marketing, est l'affirmation du pouvoir de marché de l'entreprise et l'éthique reste un luxe pour les entreprises riches et protégée de la concurrence (J.P.Flipo, 1999, Pouvoir et marketing revisité) ; voir aussi l'article sur les principales critiques formulées à l'égard du marketing de Murphy P.E. et al, 2001 : *« Marketing is unfair, manipulative, wasteful, plays favorites, is intrusive ».* Les dieux du marketing alors, sont *« Peithô, la déesse de la persuasion, Aphrodite, celle de la séduction et Métis, divinité féminine des apparences et des métamorphoses »* (Trincquecoste, 1990)

produits packagés, les pénalités d'annulation de contrat...) et peu soucieux de la satisfaction réelle du client.

Aussi, si l'on souhaite favoriser un comportement plus responsable des « marketers », il est nécessaire **de construire une véritable stratégie marketing orientée éthique/DD** susceptible de contribuer à une meilleure intégration des préoccupations DD/RSE dans leur processus décisionnel. On se dirige, de cette sorte, vers une nouvelle approche du marketing, une approche compétence et relationnelle impliquant une évolution du marketing relationnel vers un « Marketing Relationnel Intégré » à visée éthique (Modèle PRI). C'est ce concept que nous chercherons à définir ci-dessous.

1.1.2 Vers un marketing relationnel intégré : le modèle P.R.I.

S'orienter vers un marketing responsable, c'est comme nous l'avons vu, inviter au premier chef les « marketers » à assumer au mieux leurs responsabilités économiques, partenariales et sociétales. De là, une question devient incontournable : Quelles sont les dimensions d'un marketing susceptibles de couvrir l'ensemble de ces responsabilités ? En quoi le paradigme du marketing transactionnel ou celui du marketing relationnel peuvent-ils nous aider à trouver une réponse ? Aussi, après avoir rappelé les principales caractéristiques de ces deux paradigmes, nous étudierons les particularités du modèle de compréhension « P.R.I », un modèle de « Marketing Relationnel Intégré » qui prend mieux en compte les multiples responsabilités attachées à la fonction des professionnels du marketing.

1.1.2.1 Marketing transactionnel et marketing relationnel

Le marketing transactionnel est essentiellement basé sur une relation d'échange « Produit-client », focalisée sur la **satisfaction immédiate du client**, à travers notamment une offre commerciale au **meilleur rapport qualité-prix** susceptible d'améliorer les performances commerciales de l'entreprise (Peck et al. , 1999). Les préoccupations marketing sont alors principalement centrées sur les **produits/services commercialisés**, qui, en fonction de leur capacité à répondre aux attentes des clients, conditionnent fortement le niveau de rentabilité ou le chiffre d'affaires de l'entreprise. De ce fait, l'échange transactionnel s'intéresse surtout à l'amélioration constante de la qualité technique ou fonctionnelle des biens ou services vendus. La Relation Marketing «Personnel en contact /Clients et autres Parties-Prenantes » apparaît pour ce paradigme comme plutôt secondaire ; les contacts avec la clientèle sont limités et discontinus (Peck et al., 1999), et la plupart des objectifs propres au marketing transactionnel s'inscrivent dans **une durée limitée** .

En somme, dans cette logique de pensée, le marketing opérationnel et en particulier, la construction d'un plan de marchéage à court terme, prend une place prééminente au détriment d'une vision stratégique et « *holistique* » (Kotler et al., 2002) du marketing. De même, la responsabilité du « marketer », surtout définie dans le cadre de sa seule fonction, est alors principalement confinée à l'élaboration d'une offre commerciale au meilleur rapport qualité-prix, et peu soucieuse des préoccupations du management stratégique.

Il va de soi, compte tenu de toutes nos considérations antérieures, que nous nous éloignons d'une telle logique.

En effet, appréhender le marketing sous cet angle, c'est faire preuve de myopie. M. Filser (2001), à travers l'analyse de la filière agro-alimentaire met par exemple en lumière l'insuffisance d'un raisonnement « Marketing transactionnel ». A travers l'exemple de la crise ESB, il montre l'importance des relations de l'entreprise avec ses différentes Parties Prenantes et la nécessité d'exploiter toutes les synergies possibles avec l'ensemble des acteurs impliqués dans une relation marchande pour à la fois contourner, anticiper ou résoudre des « problèmes » clients. Afin de gagner la confiance du client, il faut aujourd'hui que l'ensemble des parties prenantes participant peu ou prou à l'élaboration de l'offre commerciale, soient solidaires pour défendre la filière dans laquelle se situe l'entreprise : « *Les stratégies sont à repenser en termes d' « actions avec » et non d' « actions sur » les individus...L'offre pertinente devrait résulter d'une bonne compréhension de l'ensemble des interactions* » (C. Le Boeuf, 2004) avec l'ensemble des partenaires internes ou externes de l'entreprise. Dans cette optique, le marketing stratégique, soucieux des intérêts de ses clients, ne s'arrête guère aux portes de l'entreprise et s'ouvre **vers un marketing relationnel stratégique, de nature constructiviste**¹³¹, où le raisonnement processuelle l'emporte sur les cloisonnements fonctionnels, et où la culture privilégiée est une culture « d'organisation actionnée par le marché » (Market Driven Organization – voir & 1.2.1).

En effet, contrairement au marketing transactionnel, le **marketing relationnel** s'inscrit dans le long terme et favorise un contact «Entreprise-client » durable (Boyer L. et Burgaud D., 2000). On sait aujourd'hui qu'il coûte quatre à dix fois plus cher de gagner un nouveau client que de le conserver, d'où l'importance d'établir une relation

¹³¹ L'offre commerciale, comme nous venons de le voir est co-construite avec l'ensemble des partenaires impliqués dans la relation marchande : clients, fournisseurs, concurrence, distributeurs, Personnel, actionnaires...

pérenne avec sa clientèle (Alard P. et Dirringer D., 2000). Par ailleurs, le marketing relationnel ne s'intéresse plus seulement aux qualités intrinsèques du produit mais davantage à la valeur perçue du produit par le client et à la Gestion de la Relation Clients (Peck et al.1999). D'une manière générale, le marketing relationnel¹³² **consiste à identifier, établir, maintenir et développer des relations positives et si possible durables** avec les clients et autres parties prenantes (fournisseurs, distributeurs et autres partenaires) ceci dans le cadre d'un « *échange mutuel, fructueux* », profitable pour l'ensemble des parties impliquées dans l'élaboration du système d'offre. (Grönroos, 1996) ; Pour Berry (1983) ou Morgan and Hunt, (1994), le marketing relationnel se réfère à toutes les activités marketing orientées vers l'établissement, le développement ou le maintien d'échanges relationnels fructueux et individualisés. Enfin, pour terminer, Gummesson en 1999, précise que toute politique de marketing relationnel est d'emblée appréhendée comme **un marketing vu en termes de relations, de réseaux, d'interactions**. Pour ce dernier, le marketing est encadré dans le processus de management et tous les acteurs de l'entreprise, surtout le Personnel en contact, sont des professionnels du marketing en temps partiel (*Part time marketer*). L'enjeu, cette fois-ci, n'est plus seulement créer de la valeur pour l'entreprise mais aussi créer de la valeur pour le client ; il s'agit d'assurer un « return on relationship » selon l'expression de Gummesson autant au niveau de l'entreprise que du client, ce qui suppose corollairement un « return on relationship » avec l'ensemble des partenaires avec lesquels l'entreprise est en interaction. Le marketing relationnel est ainsi une véritable philosophie où l'on passe de la question comment battre la concurrence à comment apporter de la valeur aux clients. C'est dans cette logique que s'inscrit le positionnement marketing de notre thèse.

Peut-on cependant parler de changement de paradigme ? Pour G. Marion, le marketing relationnel est plus un marketing situationnel très actif dans le cadre du secteur industriel ou des prestataires de services et facilité par le développement des NTIC¹³³. Pour Rao S ; et Perry C (2002), le marketing relationnel est aussi davantage une évolution du paradigme existant qu'un paradigme nouveau. Kotler et al. (2002), Dwyer, Schurr et

¹³² Définitions des auteurs dont on s'inspire sans vouloir les traduire mot à mot : Grönroos, 1996 : "Relationship marketing is a process of identifying and establishing, maintaining, and enhancing relationships with customers and other stakeholders (suppliers, distributors, and other network partners...) at a profit, so that the objectives of all parties involved are met...this is achieved by mutual exchange and fulfilment of promises". Morgan and Hunt, 1994 : "Relationship marketing refers to all marketing activities directed towards establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges". Gummesson 1987, 1999 : « Relationship marketing is marketing seen as relationship, networks and interaction ».

¹³³ NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

Oh (1987), à l'opposé, appréhende le marketing relationnel comme un réel changement de paradigme privilégiant une perspective à long terme et une personnalisation des échanges marchands.

De notre côté, nous souhaitons dépasser cet antagonisme entre les deux concepts et nous appuyer dans le cadre de notre travail de recherche sur le seul paradigme d'un « **Marketing Relationnel Intégré** », un marketing plus précisément qui cherche à mieux couvrir l'ensemble du champ des responsabilités du « marketer » et conséquemment, prendre en considération à la fois la dimension transactionnelle, fortement axée sur le produit, la dimension « Relation marketing » et la dimension « Marketing institutionnel ou sociétal ». C'est ce que nous appellerons **le modèle P.R.I.**, « P » comme Produit, « R » comme Relation marketing et « I » comme Institution, l'entreprise étant ici appréhendée comme une institution. L'intérêt d'un tel modèle, en dehors du fait de dépasser le clivage habituel entre le « Marketing Transactionnel » et le « Marketing Relationnel » est de proposer **une approche marketing centrée à la fois sur les « Relations » Clients ou autres Parties Prenantes et sur les « Compétences »**, en l'occurrence les compétences mercatiques axées sur l'élaboration d'une offre commerciale compétitive, qu'elles soient de nature adaptative ou proactive. Cette conceptualisation holistique du marketing implique une intégration, la plus forte possible, des responsabilités économiques, partenariales ou sociétales de l'entreprise dans la stratégie marketing et le plan de marchéage correspondant. Elle constitue, en un mot, le socle d'une stratégie marketing orientée Ethique/Développement Durable.

1.1.2.2 Dimensions du modèle P.R.I. d'un « Marketing Relationnel Intégré »

Après avoir précisé les principales caractéristiques du modèle P.R.I. d'un « Marketing Relationnel Intégré », nous définirons plus en détail chacune de ses composantes « P », « R » et « I »

Principales caractéristiques du Marketing Relationnel Intégré.

Le modèle P.R.I. d'un « Marketing Relationnel Intégré » constitue la base théorique sur laquelle repose notre modèle de stratégie marketing de positionnement éthique mais aussi notre définition même du « Marketing », qui selon nous, mérite d'être appréhendé de façon plus systématique dans sa dimension complexe, constructive et systémique comprenant trois dimensions clefs : **une dimension « Marketing Produit »** ou marketing transactionnel centrée sur le Produit, **une dimension « Relation Marketing »**, principalement centrée sur la relation « Personnel en contact-Client » et enfin une

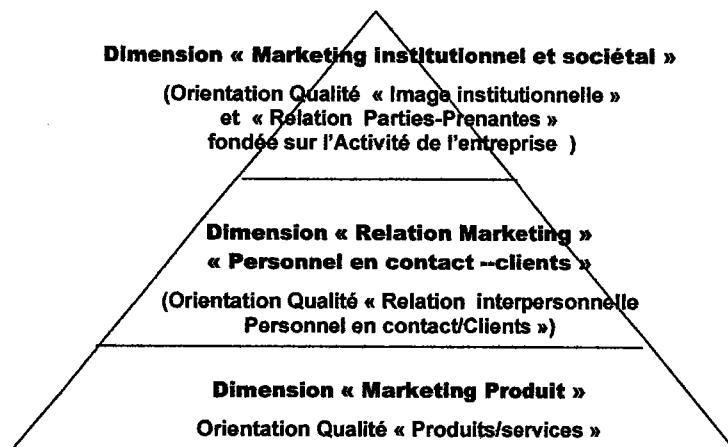
dimension « Marketing Institutionnel et sociétal », centrée sur l'activité de l'entreprise dans son ensemble et les relations avec les Parties Prenantes, impliquées ou non dans la relation marchande, en vue de valoriser le système d'offre offert sur le marché et améliorer l'image institutionnelle de l'entreprise. C'est la prise en compte de l'ensemble des trois niveaux marketing, principalement appréhendés sous l'angle des compétences (Compétences mercatiques adaptatives ou proactives de construction d'une offre commerciale), qui constitue le cadre d'un véritable « Marketing Relationnel Intégré ».

De même, dans cette représentation, il n'y a pas de dichotomie entre les trois dimensions du marketing mais plutôt une forte complémentarité où l'importance des différentes composantes « *P* » (Produits et services offerts à la clientèle), « *R* » (Liens plus ou moins privilégiés avec le Personnel en contact) ou « *I* » (Performance de l'activité de production-distribution et communication institutionnelle) varie et évolue selon le type de transaction, le prix des produits vendus, leur plus ou moins grande complexité ou encore le niveau de connaissance et les attentes des clients...

Ces trois niveaux, appréhendés ensemble, conditionne la Qualité de la Relation Client au sens large et, corollairement, influence la perception du capital « Image, Confiance, Satisfaction » des segments de marché visés. Négliger l'une ou l'autre des dimensions peut générer des sources d'insatisfaction susceptibles d'infléchir les performances commerciales et peut-être compromettre à terme la pérennité de l'entreprise.

Enfin, si chacune des trois dimensions a son importance, la dimension « Marketing Produit » (*P*), notamment au regard de la représentation des consommateurs et de la capacité d'agir sur le degré de satisfaction de la clientèle visée, semble avoir plus d'importance que la dimension « Relation Marketing » ou « Marketing institutionnel et sociétal ». Aussi, schématiquement, il nous semble pertinent dans cette première phase de notre analyse de visualiser les trois composantes du modèle P.R.I. sous forme de pyramide. (Tableau 8, ci-dessous). C'est ce modèle, en grande partie déterminé par nos diverses études empiriques préliminaires, qui constitue la pierre angulaire d'une stratégie marketing responsable, orientée Ethique.

Tableau 8 : Modèle P.R.I. d'un Marketing Relationnel Intégré



Source : Auteur

En somme, selon nos observations ci-dessus, le « Marketing Relationnel Intégré » (modèle P.R.I.), peut être défini comme un processus systémique et apprenant de construction, maintien et développement de relations positives entre l'entreprise et les différentes Parties Intéressées (surtout les clients), principalement fondé sur le développement de compétences mercatiques adaptatives et proactives, en vue d'élaborer un « système d'offre » positivement perçu par la clientèle-cible. Dans cette perspective, il s'agit d'inscrire toute stratégie marketing à la fois sous l'angle d'une dimension « Marketing Produit, d'une dimension « Relation Marketing –Personnel en contact-Client » et enfin d'une dimension « Marketing institutionnel ou sociétal »

Les principales caractéristiques des trois composantes du modèle P.R.I., pour plus de clarté, seront développées ci-après.

Dimension « Marketing Produit »

La dimension « *Marketing Produit*¹³⁴ » est proche du paradigme du marketing transactionnel défini précédemment. L'esprit du « Marketing Produit » est alors d'offrir aux clients un « bon produit », c'est-à-dire avant tout ***un produit perçu comme ayant un bon rapport qualité-prix***. Un produit de qualité vendu à un prix justifié est déjà en soi un signe d'une certaine justice distributive, à travers un ratio « contributions et bénéfices clients » positif. La première des finalités du «Marketing Produit » est donc ***une finalité économique*** où l'amélioration des performances commerciales et de la rentabilité de l'entreprise demeure un objectif prioritaire. Dans cette optique, la satisfaction des intérêts des actionnaires (Prééminence de la valeur actionnariale ou shareholder-value) et ensuite

¹³⁴ Rappel : Le produit en marketing englobe les biens mais aussi les services

ceux des clients (dont la satisfaction influence directement les ventes) est prééminente par rapport aux autres Parties Prenantes. Dans cet esprit, l'objet principal du « Marketing Produit » est la qualité intrinsèque des produits/services commercialisés. Un « bon » « Marketing Produit » est, de ce fait, un marketing capable de proposer aux segments de marché visés une offre commerciale toujours en congruence avec les attentes « Qualité¹³⁵ » des cibles convoitées, en ne perdant pas de vue que la « Qualité » est un concept comme nous l'avons vu, qui évolue selon les personnes mais aussi dans le temps et dans l'espace.

Au final, le « Marketing Produit » est principalement focalisé sur la rentabilité du portefeuille de produits de l'entreprise, et constitue un outil approprié pour aider le « marketer » à *mieux assumer sa responsabilité économique*. Il vise également une amélioration constante du rapport Qualité/Prix des produits commercialisés, de manière à induire une perception positive pour les segments de marché visés sans compromettre pour autant les objectifs de profit de l'entreprise.

Dimension « Relation Marketing /Personnel en contact-Clients-»

« Relation marketing » et « Marketing Relationnel » sont deux termes souvent confondus et pourtant leurs significations sont divergentes : La « Relation Marketing » peut être définie comme la poursuite conditionnelle d'une relation transactionnelle. Elle est alors principalement basée sur la Gestion de la Relation Clients et la gestion du processus d'interaction ou de communication interpersonnelle « Personnel en contact/clients » favorisant la vente du produit. Quant au « Marketing Relationnel », il englobe la « Relation Marketing », mais il intègre également la dimension Produit et la dimension Institutionnelle ou sociétale du Modèle de compréhension « P.R.I » exposé. En effet, la qualité d'une relation marchande « client-entreprise » est non seulement déterminée par la qualité des relations intersubjectives avec les clients mais elle est aussi

¹³⁵ Ainsi, depuis les années 60, on peut distinguer trois phases d'évolution du « Marketing Produit » : Au départ, dans les années 60/70, un produit est reconnu pour ses qualités fonctionnelles, ses performances physiques, ses attributs matériels. Dans les années 70/80 pour rendre le produit plus impliquant et se singulariser des concurrents, on apporte au produit une valeur ajoutée supplémentaire à travers une offre de services susceptibles de valoriser le produit principal : Services Après-Vente, numéros verts, formation clients, livraison, garantie, services connexes liés au produit, la marque...Par ailleurs, l'entreprise confère une attention particulière au design des produits, au packaging... en vue de concilier l'esthétique du produit avec ses qualités ergonomiques ou fonctionnelles. Les attributs commerciaux et symboliques viennent s'ajouter aux attributs fonctionnels de nature utilitaire. Enfin, depuis les années 90, les produits vendus, très standardisés au départ (l'ère du marketing de masse) ont tendance à évoluer vers du « sur-mesure » voire une « mass-customization » ou sur-mesure de masse (l'ère du marketing personnalisé). La qualité rime cette fois-ci avec la personnalisation du produit-service commercialisé. Dans ce contexte, le produit est également, de plus en plus, appréhendé comme un concept ; dans cette perspective, l'entreprise ne vend plus un produit mais un système de valeurs, des idées, un art de vivre, une conception de la vie.

tributaire de la qualité des produits offerts sur le marché, de la qualité du système de production-distribution correspondant, ou encore de la qualité de coopération avec les autres parties prenantes. La « Relation Marketing » crée de la valeur, mais c'est surtout la valeur provenant des trois composantes ensemble, qui crée la Relation au sens propre et large du terme¹³⁶.

La Relation Marketing est le deuxième déterminant de la Qualité Relationnelle Client. Le niveau de qualité de la dimension « Relation Marketing » est essentiellement mesuré à travers la *qualité de la Gestion de la Relation Client*¹³⁷, fortement tributaire de la pertinence des choix d'investissement dans les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (Internet, téléphonie mobile, datawarehouse et datamining...), des nouvelles méthodes marketing (E-mailing, e-commerce, magazines de marque, géomarketing, centres d'appels, offres par SMS, cartes de fidélité...) et enfin des possibilités accrues de traitement de l'information (Hamon C, et al, 2004).

La visée de toute politique de « Relation marketing » se traduit principalement par la recherche d'un « Return on Relationship », autrement dit, d'une *rentabilité optimale du portefeuille de clients*. L'objectif de profit à travers un meilleur équilibre « coût des activités marketing/valeur apportée aux clients » demeure un objectif prioritaire et un enjeu fondamental. La valeur client dans cette logique est évaluée selon l'espérance de profit (Customer Life Time Value) ou la rentabilité potentielle du client et les sacrifices ou allocations de ressources qu'acceptera de faire l'entreprise pour l'obtenir.

La recherche d'une « Relation Marketing » solide passe aussi par une communication interactive, positive, honnête et si possible *personnalisée* avec les clients, apportant de ce fait aux produits-services commercialisés une valeur de lien s'inscrivant dans une véritable démarche de service. L'entreprise, d'une manière générale est moins « *propriétaire d'un portefeuille de produits* » que « *dépositaire et gestionnaire d'un portefeuille d'échanges, de relations* » (Trinquescoste J.F., 1999). Dans cette logique

¹³⁶ Ainsi, la prise en compte de la seule dimension « Relation Marketing » peut induire des effets pervers : Une attention par exemple trop forte accordée à un client d'une banque peut générer une file d'attente et mécontenter une majorité de clients. La prise en compte des trois dimensions « P », « R » et « I », aide à trouver un meilleur compromis.

¹³⁷ La Gestion de la Relation Client (GRC) ou Customer Relationship Management (CRM), s'est fortement renforcée depuis les années 80 pour devenir un véritable outil de gestion. Longtemps cristallisé sous le concept de Marketing direct, il est défini comme un « processus consistant à gagner, à conserver et à élargir une clientèle rentable » (Gordon H., Roth S., 2001). Pour R. Lefebvre et G.Venturi (Ed. 2005, p 33), la Gestion de la Relation Client est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients et de bâtir avec eux une relation durable en vue de générer plus de chiffres d'affaires et de bénéfices.

d'individualisation de la relation, une bonne connaissance préalable des clients est indispensable. La *qualité de la base de données* est une condition essentielle de création, maintien et consolidation d'une Relation Marketing satisfaisante susceptible d'améliorer la rentabilité du portefeuille de clients.

Certes, la relation « Personnel en contact/client » peut être essentiellement transactionnelle¹³⁸ et orientée vers la seule recherche du meilleur rapport qualité-prix des produits ou services commercialisés. (Prééminence de la composante « P » et du rapport Qualité-prix). Le client, dans ce cas, n'est pas intéressé par un contact direct avec le Personnel de l'entreprise, commercial ou autre. Seule la perception du rapport qualité-prix conditionne alors le processus d'achat du consommateur. Le niveau de relation interactive « Entreprise/client » est alors très faible¹³⁹. Une telle situation devient cependant de plus en plus rare, car en sus du produit principal, le client recherche de plus en plus souvent, des services connexes adjacents au produit et une relation de confiance avec le Personnel en contact de l'entreprise considérée. La relation marketing vise en effet, à aller au-delà de la simple transaction produit surtout lorsque celui-ci est complexe, impliquant, risqué pour le client.

Au final, l'enjeu principal, pour cette composante du « Marketing Relationnel », demeure la rentabilité du portefeuille de clients de l'entreprise à travers surtout une relation intersubjective plus suivie, une meilleure connaissance des clients et une personnalisation plus forte de l'offre commerciale

Marketing institutionnel et marketing sociétal

Le marketing institutionnel ou sociétal est principalement centré sur la valorisation de l'activité de production ou de distribution de l'entreprise, la qualité relationnelle avec l'ensemble des Parties Prenantes susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'offre commerciale, et enfin, la qualité de la communication institutionnelle au profit de l'image institutionnelle de la firme ou de ses produits.

¹³⁸ Szmigin I. et al. , 1998 : « *Many customers really do not want a long term relationship approach, but low prices, good service and convenience* »

¹³⁹ Il n'y a pas de clients transactionnels ou des clients relationnels, mais plutôt des niveaux relationnels plus ou moins intenses, selon les caractéristiques du client ou de l'offre commerciale : Transaction et relation ne sont pas deux concepts antinomiques. Dans cette perspective, on peut distinguer deux types de clients : **les clients court-termistes** orientés vers la recherche de satisfaction de leurs besoins utilitaires et **les clients sociaux**, sensibles à la personnalisation des échanges (Prim-Allaz I., Sabadie W2003). D'autres auteurs comme Grönroos (1994), Dwyer, Schurr and Oh (1987), Garbarino E., Johnson M.S. (1999) partagent cette conception en distinguant notamment les clients orientés court terme et les clients orientés long terme.

➤ **Valorisation de l'activité de production ou de distribution de l'entreprise :**

Pour les entreprises industrielles, la performance et la rentabilité du système de production-distribution dépendent principalement de l'efficacité du management de la Qualité Totale et du respect, par les acteurs de l'entreprise, des normes de qualité adoptées (ISO 9001 ou autres), dans l'idée de renforcer, en dernier ressort la qualité de l'offre commerciale offerte sur le marché.

Pour une entreprise commerciale, la qualité de l'activité est principalement liée à la qualité du système de distribution qui peut être appréciée à travers des critères très variés : Choix du lieu d'implantation, proximité géographique, accueil client, facilités de stationnement, confort d'achat offert à la clientèle, propreté du magasin...

➤ **Qualité Relationnelle « Entreprise/Parties Prenantes » centrée sur l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise**

Une coopération constructive avec l'ensemble des Parties Prenantes, impliquées peu ou prou dans l'élaboration de l'offre commerciale (surtout les fournisseurs), est souvent la condition essentielle d'une plus grande efficacité organisationnelle permettant à l'entreprise d'atteindre plus facilement ses objectifs de rentabilité ou de création de valeurs clients (Sheth J et Shainesh G, 2005 ; Day G.S., 1994). Toutefois, dans le cadre d'un marketing intégré où les valeurs éthiques/DD ne sont pas clairement mises en avant, cette relation est essentiellement focalisée sur la défense des intérêts économiques de l'entreprise, parfois caractérisée, pour ce qui est de la relation avec les fournisseurs, par une forte pression sur le prix d'achat de leurs produits/services vendus.

➤ **Communication institutionnelle et légitimité sociale**

Le marketing institutionnel a ici une vocation sociale. Il s'agit, dans le cas présent de favoriser une communication institutionnelle susceptible de valoriser l'activité de l'entreprise ou défendre ses valeurs en vue de gagner en légitimité sociale et conséquemment gagner la confiance de l'ensemble des partenaires intervenant d'une manière ou d'une autre dans la relation marchande. Le mécénat¹⁴⁰, le parrainage ou encore les Relations Publiques sont alors souvent des outils de communication privilégiés pour valoriser l'image institutionnelle de la firme.

Enfin, le marketing institutionnel et social est principalement centré sur la valorisation de l'activité de production ou de distribution de l'entreprise en vue de mieux répondre aux attentes des clients, mais aussi en vue de construire une légitimité sociale,

¹⁴⁰ Selon la loi du 23/7/1987, le mécénat correspond au « soutien matériel et financier apporté par un commanditaire à une manifestation, à une association ou une fondation ayant pour objet la mise en valeur d'œuvres ou d'organismes d'intérêt général ayant un caractère humanitaire, sportif, concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel, à la diffusion de la culture et des connaissances scientifiques françaises ». Il se distingue généralement du sponsoring ou parrainage même si les frontières entre les deux concepts s'estompent de plus en plus. Le parrainage, selon le journal officiel du 31/1/89 est défini comme un « soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit, ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct »

pour gagner la confiance de ses partenaires, y compris celle du Grand-Public et défendre au mieux l'image institutionnelle de l'organisation considérée.

En conclusion, une stratégie de « Marketing Relationnel Intégré » (Modèle de compréhension « P.R.I. ») est un véritable processus marketing d'augmentation de la valeur client, basé sur le développement de compétences mercatiques, susceptibles de promouvoir la qualité produit, la qualité de la relation de l'entreprise avec l'ensemble de ses Parties Prenantes et enfin la qualité du Système de production-Distribution. La promotion de ces différentes qualités contribue a priori, à mieux asseoir la légitimité de l'entreprise, à renforcer la confiance client ou encore améliorer l'image institutionnelle de la firme. Par voie de conséquence, elle devrait concourir à améliorer les performances commerciales de l'entreprise.

S'inscrire dans un tel modèle, c'est effectuer le premier pas d'un engagement pour un marketing plus éthique ou plus responsable, et respecter, ce que nous appelons le « niveau 1 » de l'éthique.

Mais, il va de soi, que la mise en œuvre d'une stratégie marketing orientée éthique doit dépasser ce stade d'un « bon » marketing, autrement dit le stade d'un marketing relationnel intégré principalement centré sur les objectifs de profit ou de rentabilité, ou la recherche d'un bon rapport Qualité/Prix des produits vendus, en dehors de toute préoccupation éthique ou développement durable. Plus précisément, il s'agit alors d'intégrer de façon plus marquée ou plus « marketée » une dimension « Ethique-compétence » à l'intérieur de chacune des dimensions « P », « R » et « I » à travers notamment un plus grand respect des principes Développement Durable. Dans cette perspective, nous nous orientons vers un « Marketing Relationnel Intégré » élargi où les valeurs environnementales, sociétales et de coopérations partenariales ne sont pas sacrifiées au nom des valeurs de profit. Ce sont ces actions qui participent avec force à la construction d'une image d'entreprise éthique, respectueuse des valeurs DD. Mais, avant d'apporter plus de détails relatifs à l'ensemble du modèle de compréhension P.R.I à visée éthique sur lequel repose a priori une stratégie marketing responsable, il nous semble utile de nous interroger au préalable sur les implications stratégiques mercatiques d'un tel choix, voire sur les conditions requises pour autoriser le le passage d'un « bon » marketing à un marketing « bon ».

1.2 Marketing Relationnel Intégré à visée Ethique et implications mercatiques

L'entreprise n'est pas encline spontanément à appréhender le marketing stratégique sous un angle éthique, ni même à s'orienter naturellement vers ce que nous avons appelé un « bon » marketing ». Cependant, trois facteurs, selon nous, favorisent une telle tendance et peuvent inciter une firme à s'engager délibérément dans une démarche éthique/DD :

- **L'éthique-conviction** : *Les convictions personnelles du ou des dirigeants, leur volonté de donner corps aux valeurs personnelles qu'ils souhaitent défendre afin de donner sens à leurs actions, constituent un facteur de motivation fondamentale.*
- **L'éthique-contrainte** : *Le poids d'un certain isomorphisme coercitif (Contraintes législatives, obligation de publication d'un rapport environnemental...), normatif (normes et procédures appliquée par l'ensemble de la profession) ou mimétique (Imitation des bonnes pratiques pour leurs vertus réputationnels) contribuent également à vouloir réconcilier « éthique » et « marketing ». Dans le même ordre d'idée, le comportement éthique peut aussi être contraint par une société-donneuse d'ordre, lorsque l'entreprise se situe dans une relation de soustraction ou encore par les exigences éthiques des clients. En effet, le risque de perdre un client représente souvent un puissant facteur de motivation pour s'engager dans une démarche éthique/DD.*
- **L'éthique-stratégique** : *La conviction que les actions marketing orientées vers une plus forte intégration des valeurs éthiques/Développement Durable dans le système d'offre commercial peuvent participer au renforcement de la valeur client¹⁴¹, et apporter à l'entreprise un avantage concurrentiel significatif, pousse aujourd'hui également les professionnels du marketing à davantage s'intéresser à la définition d'un positionnement éthique/DD auprès des consommateurs. Dans cette optique, l'éthique devient une variable stratégique managériale et mercatique comme le suggère notamment R.E. Reidenbach & D.P. Robin, (1987) ou S.D.Hunt, V.R.Wood & L.B. Chonko (1989).*

Quelles que soient les sources de motivation, à partir du moment où l'entreprise s'engage dans l'élaboration d'une stratégie marketing orientée « Ethique/DD », elle invite les professionnels du marketing, à intégrer du mieux possible « l'éthique-compétence » étudiée précédemment au niveau des trois composantes du modèle P.R.I.. Ce rapprochement des deux modèles, le modèle V.A.R. de l'éthique-Compétence et le modèle P.R.I. d'un « Marketing Relationnel Intégré », constitue la clef de voûte d'une stratégie marketing orientée « Ethique », et la voie suggérée par notre modèle de

¹⁴¹ Rappel : La valeur consommateur ou valeur client est définie « comme la différence entre l'ensemble des avantages perçues (utilitaires ou symboliques) apportés par un produit (pris dans son acception la plus large) et le coût (en argent, en temps et en efforts), nécessaires pour l'acquérir et pour en jouir pleinement » (J. Bree, 2004, p 9).

recherche pour s'acheminer vers un marketing plus responsable. Toutefois, avant de définir plus en détail les contours d'un « Marketing Relationnel Intégré à visée éthique », nous chercherons d'abord à mettre en lumière les nouvelles orientations stratégiques mercatiques induites par un tel rapprochement. Concrètement, la crédibilité d'une stratégie marketing orientée éthique est étroitement tributaire de la capacité des professionnels du marketing,

- *A s'inscrire dans une **organisation « actionnée » par le marché** (&1.2.1)*
- *A insuffler un **nouvel état d'esprit marketing** au sein de l'entreprise en cherchant à intégrer au mieux les préoccupations DD/RSE des consommateurs dans la stratégie marketing et le plan de marchéage correspondant. (& 1.2.2)*
- *A mobiliser les ressources et compétences requises pour traduire les valeurs éthico-DD/RSE en valeur ou bénéfices clients sans négliger pour autant les **objectifs de rentabilité** de l'entreprise. (& 1.2.3)*
- *A défendre, dans le cadre des pratiques marketing, trois valeurs clefs dérivées des valeurs « Développement Durable »¹⁴² : la **Sécurité environnementale**, la **Sécurité sanitaire** et enfin la **Solidarité « sociale » et sociétale**. (&1.2.4)*

1.2.1 Vers une organisation « actionnée » par le marché

Chercher à se rapprocher du mieux possible d'un marketing à visée éthique, c'est d'emblée s'inscrire, au regard de notre revue de littérature et surtout de nos investigations empiriques préliminaires (Chapitre II, &2) dans un marketing intégré ouvert aux préoccupations éthique/DD. Et, dans cette perspective, nous pensons qu'il est nécessaire de jeter un pont entre le management stratégique et le marketing stratégique afin d'orienter l'entreprise vers une organisation « actionnée » par le marché¹⁴³ (Day G.S., 1994, « market-driven organization »). Le marketing n'est alors plus considéré comme une simple fonction, mais comme la clef de voûte d'une politique qualité de l'entreprise,

¹⁴² Pour E. Pastore Reiss (dans Tixier, 2005) l'attitude Développement Durable est une valeur ajoutée éthique. C'est une expression privilégiée du comportement éthique des entreprises même s'il ne résume pas à lui seul l'éthicité d'un comportement éthique

¹⁴³ Day G.S. (1994) distingue à juste titre les « *organisations orientées clients* », les « *organisations orientées marché* » et enfin les « *market-driven organizations* » que nous traduirons par « *organisations actionnées par le marché* ». Il y a selon l'auteur souvent une confusion entre les termes ; d'une manière générale, une organisation actionnée par le marché est une organisation proche des clients mais aussi des autres parties prenantes (surtout celles impliquées dans l'élaboration de l'offre commerciale) et une organisation à l'affût de toutes les informations externes relatives au marché. Une telle organisation a surtout la particularité de vouloir intégrer la dimension marché dans toutes les actions et dans toutes les compétences mises en œuvre par l'entreprise afin de favoriser l'adaptation de l'entreprise aux contraintes environnementale et le développement d'un comportement proactif d'action sur le marché. (Innovation produit)

encourageant l'ensemble des responsables fonctionnels à participer à la construction d'un système d'offre réellement adapté au marché, en vue d'un rapport « qualité-prix » compétitif des produits commercialisés.

En effet, nombreux sont les auteurs¹⁴⁴ à penser le marketing en relation avec le management de l'entreprise ; le marketing n'est pas une fonction cloisonnée mais avant tout un problème managérial (*Grönroos C., en 1996*) dont une des finalités est de « **créer un client** » *satisfait* tout en assurant la pérennité et le développement des performances financières de la firme. Le marketing, dans ce sens, est alors davantage **un processus de création de valeur client** (*C.Grönroos C., 1996*) basé sur de véritables relations de coopération entre les différentes fonctions de l'entreprise. S'inscrire dans cette logique processus, c'est accepter une vision transversale et un pilotage coordonné des différentes activités de l'entreprise où la fonction marketing est diluée dans l'ensemble de l'organisation. Une telle approche ignore les frontières fonctionnelles internes, place le client au cœur du fonctionnement de l'entreprise et met en exergue l'importance d'une implication de tous les services à tous les niveaux de hiérarchie en vue de créer, maintenir ou consolider la valeur client.

Cette vision intégrée du marketing oriente l'entreprise vers **une culture**¹⁴⁵ **et une organisation « actionnée » par le marché** (Market-Driven Organizations). L'orientation « marché » est avant tout comprise comme une caractéristique culturelle d'une organisation (Gotteland D., 2005, J.J. Lambin, 2006) susceptible d'influencer le comportement de ses membres pour proposer « **une valeur supérieure aux consommateurs de manière continue** » (*Narver et Slater, 1990*). Elle a essentiellement pour volonté de mieux connaître et mieux prendre en considération le Client final, le Client distributeur, la Concurrence, le Climat socio-économique et technique et, sur le plan de l'organisation interne de l'entreprise, la Coordination interfonctionnelle (Modèle des 5C) (J.J. Lambin, 1998, 2006). Dans cette perspective, il incombe aux « marketers » avant tout, de mettre en place une veille partenariale (Identification et connaissance des attentes des clients ou autres partenaires), concurrentielle et technologique et de

¹⁴⁴ Pour Drucker (1954), le marketing, « *c'est l'ensemble de l'entreprise du point de vue du client* ». Levitt, en 1960 reprend cette idée en affirmant que *l'ensemble de la firme doit être guidée par la logique marketing* : « *Une industrie est un processus de satisfaction du client, pas un processus de production de biens* ». Pour Mc Kenna (1991) : « *Marketing is everything and everything is marketing* » ou encore pour Haeckel (1997) : « *Marketing's future is not a fonction of business, but is the fonction of business...* ». Par ailleurs, selon le Directeur de la Qualité Totale de la régie Renault en 1988 : « *Nous ne travaillons ni pour le chef, ni pour le patron, ni pour des normes, mais pour un client interne ou externe...nos clients sont nos vrais patrons* ».

¹⁴⁵ Une culture d'orientation marché est « *un ensemble de compétences supérieures dans la compréhension et la satisfaction des clients, et qui fait partie d'une culture profondément ancrée et diffusée dans l'entreprise* » (Day G.S., 1994).

s'engager dans des relations plus constructives voire plus proches des intérêts des parties prenantes de l'entreprise, en vue, non seulement d'être davantage à l'écoute du marché mais aussi de contribuer, en s'adaptant ou en anticipant les attentes des segments de marché visés, à l'évolution de l'offre commerciale dans le sens d'une qualité perçue améliorée.

De surcroît, l'orientation de l'entreprise vers une organisation « actionnée » par le marché, suppose aussi, inexorablement une participation active des professionnels du marketing dans la démarche qualité de l'entreprise, pierre angulaire du processus stratégique de création ou de renforcement de la valeur client (Day D.S., 1994, Morris DS et al., 1999) . *La qualité du marketing est aussi et même fondamentalement un marketing de la qualité.* Dans cette perspective, il incombe aux marketers de soutenir la stratégie de Qualité Totale¹⁴⁶ de l'entreprise et d'aider, grâce à leur connaissance du marché, l'ensemble de ses membres à mieux intégrer dans leur décision la dimension marché, client, concurrents...et aussi aujourd'hui la dimension RSE/DD. De même, en jouant un rôle clé dans la mise en œuvre d'une organisation actionnée par le marché, les professionnels du marketing empêchent un management cloisonné de la qualité, gérée à l'intérieur de chaque fonction. Ils créent alors des conditions optimales pour l'élaboration d'une offre commerciale plus proche des attentes du marché. Enfin, dans un tel cadre où le management stratégique prend appui sur le marketing stratégique, il est plus facile pour les « marketers » d'assumer leurs responsabilités, et à terme se rapprocher d'un marketing plus éthique voire plus responsable.

1.2.2 Un état d'esprit marketing revisité

Dans un contexte d'instrumentation de l'éthique à des fins éthiques, le marketing peut continuer à user de son pouvoir de séduction afin de favoriser la rencontre avec ses clients. Néanmoins, il ne faudra pas en abuser. *Séduire oui, mais séduire avec intégrité.* C'est là un nouvel état d'esprit mercatique, certes, toujours centré principalement sur la satisfaction des besoins de ses clients, mais à condition de ne pas compromettre l'intérêt général, à condition de trouver un compromis et un certain équilibre entre les intérêts parfois contradictoires des différentes parties prenantes, et à condition enfin, d'inscrire la production et commercialisation des produits dans le respect du client mais aussi de l'environnement ou de la sécurité sanitaire. Certes, il ne s'agit pas de moraliser

¹⁴⁶ L'approche TQM (Total Quality Management) est une approche essentiellement bottom-up et complète ainsi harmonieusement l'approche stratégie de nature souvent « top-down ».

l'entreprise mais tout simplement *de réfléchir les actions marketing en terme de satisfaction élargie du client où celui-ci n'est pas vu uniquement en tant que client ponctuel dans une transaction donnée, mais aussi en tant que citoyen*, ce qui inscrit d'office toute relation marketing dans une relation à long terme.

Le marché, longtemps bouc-émissaire des dérives marketing avait relégué la notion de responsabilité du « marketer » au second rang. Aussi, ce n'était guère le responsable marketing mais le marché ou les exigences de plus en plus fortes des clients à la recherche notamment de prix toujours plus compétitifs, qui étaient tenus pour responsables de certaines pratiques abusives telles que la production de poulets aux hormones, la signature de contrats de transport avec des pétroliers peu sûrs (à l'origine a priori du naufrage de l'Erika), l'utilisation de colorants doucement cancérigènes, le raccourcissement parfois délibéré de la durée de vie des produits... S'intéresser au marketing éthique, positionne cependant le « marketer » en tant qu'acteur sur le marché, prêt à accepter sa part de responsabilité en tant que gestionnaire de la relation marchande « entreprise-client ». Un tel sens des responsabilités, dans le cadre de notre modèle de recherche suppose une philosophie voire un état d'esprit marketing résolument orienté vers *la satisfaction des besoins à moyen ou long terme* des segments de marché visés, *sans exclure pour autant une satisfaction à court terme*, indispensable pour maintenir ou développer un marché.

L'intégration d'une sensibilité éthique dans la démarche marketing, exprimé aujourd'hui principalement au travers les principes DD/RSE, n'appelle guère un altruisme naïf, mais compte davantage sur l'intérêt bien compris des « marketers » (Gaski J.F., 1999). En effet, de plus en plus de consommateurs prennent conscience de leur propre responsabilité et des impacts de leurs choix de consommation sur leur qualité de vie ou cadre de vie. Ainsi, pour une entreprise, prendre en compte cette dimension, c'est arriver à *se singulariser* et générer une valeur client additionnelle, source d'une compétitivité accrue. La diffusion de plus en plus large des principes DD/RSE au sein de l'opinion publique ne fait que renforcer une telle tendance. Aussi, dans cette perspective, les professionnels du marketing devraient s'orienter vers une culture marketing orientée « client-citoyen »¹⁴⁷, et s'engager dans des actions de promotion d'une « *qualité éthique*

¹⁴⁷ Marion G., 2003 : « Faut-il distinguer le consommateur du citoyen ... Qu'est ce que le marketing peut dire sur le « vivre ensemble » ? Pour G. Marion, le marketing doit chercher à répondre à cette problématique. Et, dans cette même perspective A Boyer (1999), précise : On peut se trouver conduit à remplacer la notion de consommateur « pur » par une « personne citoyenne », une « personne » avec des besoins propres, précis, calculés, moins influençables, et un « citoyen » avec ses préoccupations d'équilibres collectifs »

produit », où l'on ne s'intéresse pas uniquement à l'aspect technique, ni au prix le plus bas, mais aussi et surtout à l'impact de l'offre commerciale sur la qualité de vie¹⁴⁸, le confort de vie, et le cadre de vie du client final. Un tel état d'esprit favorise d'emblée **une conduite plus morale des échanges commerciaux** ainsi que l'intégration d'une approche déontologique ou téléologique dans le processus décisionnel des « marketers » (et « part time marketers »), en vue de mieux défendre les intérêts à moyen/long terme des segments de marché visés, et proposer sur le marché une offre commerciale plus respectueuse du client. Toutefois, pour défendre un tel état d'esprit, où **le client citoyen** se substitue au client roi, et ne pas tomber dans le piège de l'utopie ou des vœux pieux, il est nécessaire de concilier les valeurs éthiques/DD avec le souci de rentabilité de l'entreprise. C'est là, un des freins majeurs de l'intégration de valeurs éthiques/DD dans le système d'offre offert par l'entreprise sur le marché.

1.2.3 Le principe de rentabilité accepté

Vouloir s'approcher d'un marketing éthique ou responsable, c'est s'appuyer davantage non pas sur une éthique faite d'injonctions moralisateurs mais une « Ethique compétence » ancrée dans le principe de réalité, proche des principes DD/RSE et soucieuse **d'un rapport « Qualité globale / Coûts globaux ou prix globaux »** satisfaisants quant aux produits-services commercialisés. Le retour sur investissement d'un engagement éthique/DD est souvent une condition pour rendre viable et opérationnelle toute stratégie marketing orientée « Ethique/DD ». Le paragraphe ci-après, permet de mieux définir ce rapport « Qualité globale / coût global » et préciser les voies offertes à l'entreprise pour concilier « Ethique » et « Rentabilité ».

La « Qualité globale » d'un produit correspond à la notion de Qualité intégrée définie préalablement (& 2.2.2, chapitre I). En guise de rappel, et d'une manière simplifiée, elle englobe deux formes de qualité, source de création de valeur, à la fois pour l'entreprise mais aussi les clients :

¹⁴⁸ Serraf G. (1995), J. Sirgy J et Lee Dong-Jin (1996) à travers leur « QOL Marketing Model » ou encore R.Duska (2000), P.Gibbs (2004) partagent ce point de vue et suggèrent une appréhension de l'offre commerciale en terme de bien-être client (well-being), bien-être induisant généralement une meilleure prise en compte des considérations environnementales, sanitaires ou sociétales des consommateurs. Ainsi, J. Sirgy J et Lee Dong-Jin (1996), par exemple, dans le cadre de leur Quality Of Life Marketing Model précisent : *“QOL Marketing holds that the organization's task is to develop goods, services, and programmes that can enhance the wellbeing of certain consumers and to market those products effectively and efficiently in ways that would minimize negative side effects to consumers as well as other publics, while generating long-term profit”* (p 21)

- *La qualité intrinsèque ou basique fondée sur un « bon » marketing, autrement dit un « Marketing Produit », une « Relation Marketing -Personnel en contact/Clients » et enfin, un « Marketing institutionnel ou sociétal » autorisant la mise sur le marché d'une offre commerciale dont le rapport « Qualité/Prix » est considéré comme satisfaisant par les segments de clients visés. Elle interpelle essentiellement la responsabilité économique du « marketer » et repose principalement sur la maîtrise des coûts de l'entreprise et les performances techniques des produits-services commercialisés.*
- *La « Qualité éthique » stricto sensu, principalement caractérisée par une intégration des préoccupations environnementales, sanitaires ou sociétales dans les différentes composantes P, R, et I d'un « marketing relationnel intégré à visée éthique », ceci à la fois dans le système d'offre mais aussi dans la relation d'échange « Personnel en contact / Clients et autres Parties Prenantes »*

Parallèlement, *le coût global* est celui qui intègre l'ensemble des coûts, le coût d'acquisition mais aussi les coûts d'utilisation, de livraison, de Service Après-Vente, de gestion des déchets... Un tel raisonnement est utile à la fois pour l'entreprise et le client. En effet, eu guise d'exemple, quelle est l'économie du client s'il accepte un produit principal à un prix modique et que les accessoires nécessaires sont vendus à un prix excessif ? De même, quelle est l'intérêt pour une entreprise d'externaliser une activité si les coûts logistiques induits absorbent totalement les gains inhérents aux conditions de production avantageuses de l'entreprise délocalisée ?

Au final, le respect du principe de rentabilité dans le cadre d'une stratégie marketing orientée « Ethique » implique que tout projet d'investissement à finalité éthique/DD s'inscrive systématiquement dans une réflexion sur son influence sur l'équilibre du rapport « Qualité globale – Coût global », que ce soit à court, moyen ou long terme. En effet, lorsque les coûts liés aux investissements éthiques/DD ne sont pas compensés, d'une manière ou d'une autre par une valeur ajoutée supplémentaire, alors le risque est grand de créer des distorsions inacceptables de concurrence (surtout dans un contexte géopolitique où les principes de DD ne sont pas unanimement partagés et la concurrence internationale avec son lot de délocalisations de plus en plus nombreuses) ou encore de faire subir à l'actionnaire (Manque à gagner), au Personnel (Pression sur les salaires) et autres parties prenantes, le surenchérissement lié aux investissements considérés.

Deux solutions s'offrent alors généralement à l'entreprise pour concilier au mieux « Marketing » et « Ethique » sans s'éloigner pour autant d'un rapport « Qualité-Prix » satisfaisant, du moins aux yeux des consommateurs :

➤ ***Soit les coûts générés par la mise en œuvre des principes « Développement Durable » sont reportés sur les consommateurs***

Le consommateur est prêt à payer plus cher un produit lorsque les attributs éthico-DD/RSE des produits commercialisés lui apportent un réel bénéfice, apprécié soit en termes de commodité, de santé, de sécurité..., soit en termes de capacité à défendre ses idées et préoccupations sociétales (Respect de l'environnement, défense des associations philanthropiques...). Dans ce cas, il incombe aux « marketers » de justifier le différentiel de prix par rapport aux produits non éthiques grâce à une communication marketing appropriée, et de promouvoir du mieux possible la sensibilité éthique et le sens des responsabilités des consommateurs.

➤ ***Soit l'entreprise arrive à réduire ses coûts en réalisant des économies d'énergie, de matières premières ou en ayant recours à des produits substitués plus écologiques et moins chers.***

L'entreprise peut également intensifier les progrès de productivité grâce à une meilleure utilisation des ressources mises à sa disposition, ou encore en s'appuyant sur l'innovation, que ce soit au niveau du produit ou du processus de production, mais toujours dans le respect des principes Développement Durable.

En somme, réconcilier la logique de rentabilité des investissements éthico-DD/RSE avec la logique du Sens, est souvent une condition nécessaire pour conférer à une stratégie marketing orientée « Ethique » un caractère opérationnel et réaliste. Un tel rapprochement suppose avant tout un raisonnement systématique en termes de rapport « Qualité globale/Coût global » sans pour autant se départir des valeurs éthiques. Et parmi ces valeurs, trois d'entre elles prennent une place fondamentale dans le cadre d'une stratégie marketing orientée « Ethique/DD » : La Sécurité environnementale, la Sécurité sanitaire (Santé publique) et la Solidarité sociale ou sociétale (Ce que nous appelons le « modèle » des trois « S »). Pour plus de précision, nous développerons ces trois valeurs clefs dans le paragraphe ci-dessous.

1.2.4 Sens (direction) des engagements éthiques

Pour construire un positionnement éthique et rapprocher le modèle de compréhension « V.A.R de l'éthique-compétence » du modèle de compréhension « P.R.I ». d'un « Marketing intégré à finalité éthique », les professionnels du marketing sont amenés, au regard de nos observations antérieures, à mieux inclure dans leur réflexion les préoccupations éthiques/DD de leur entreprise. Et, en s'inscrivant dans cette logique, il apparaît au regard des études empiriques préliminaires (Chapitre II, &2), qu'elles tournent essentiellement autour de trois valeurs clefs : Le respect et la valorisation du Capital écologique, le respect et la valorisation du Capital santé, et enfin

le respect des intérêts de la collectivité en passant par la recherche d'un mieux être et mieux vivre ensemble.

1.2.4.1 Sécurité environnementale et respect de l'équilibre écologique (S1)

L'engagement de « Sécurité environnementale » que nous nommons « S1 » (« 1 », car aux yeux des consommateurs il semble prééminent), vise à valoriser *le capital écologique ou naturel* et à contourner les dangers écologiques qui à terme menacent notre planète : Pollution de l'air ou de l'eau, pollutions chimiques, destruction des forêts, accroissement des déchets privés ou industriels (chimique, nucléaires...), épuisement des ressources naturelles ou énergétiques...Evidemment, il n'appartient pas à l'entreprise de résoudre l'ensemble de ces problèmes environnementaux. Sa principale responsabilité est plutôt de veiller aux limitations des externalités négatives liées à son activité économique (Pollution, gaspillage de ressources naturelles et énergétiques...) et de proposer des produits plus respectueux de l'environnement, en totale congruence avec les principes du Développement Durable. C'est là, aux dires des consommateurs ou des responsables d'entreprise, une première voie pour s'orienter vers un marketing plus éthique.

1.2.4.2 Sécurité sanitaire, protection physique des personnes ou autres organismes vivants et respect de la vie (S2)

L'engagement de « Sécurité sanitaire » que nous nommons « S2 », vise à défendre *le capital santé et de sécurité physique des clients-citoyens*, en mesurant d'une manière plus systématique les conséquences sanitaires et sécuritaires, à la fois des produits commercialisés mais aussi du processus de production et de distribution depuis les matières premières jusqu'aux produits finis. Il peut s'exprimer par une meilleure information des consommateurs, un plus grand respect de la chaîne de froid, l'évitement des farines animales pour nourrir les bovins (Responsable a priori de l'Encéphalite Spongiforme Bovine), la mise au rebut de produits suspectés de nuire à la santé des hommes ou même des animaux tels que les produits chimiques utilisés par les agriculteurs et suspectés de mettre en danger les abeilles¹⁴⁹, les produits à base d'amiante ou de plomb (Responsable de saturnisme), certains colorants, certains désodorisants.... Il peut aussi se traduire par la reprise de produits déjà vendus et présentant un danger pour l'utilisateur à l'instar de Perrier en 1989 ou de Coca-cola en 1999 ou encore des

¹⁴⁹ Le Gaucho qui contient de l'imidaclopride responsable de troubles de comportement chez les abeilles et le Régent TS contenant du Fipronil à l'origine de cancers, d'atteinte au système nerveux et de troubles de reproduction ont été en partie interdits en France (en l'occurrence sur les cultures de Tournesol)

constructeurs automobiles amenés parfois à remplacer certaines pièces défectueuses en raison des risques révélés pour le conducteur... Les exemples d'atteinte à la vie ou à la santé des consommateurs sont nombreux ; ils montrent clairement qu'une maîtrise insuffisante des risques sous-jacents peut entacher durablement la réputation d'une entreprise et même la mener sinon à la faillite, du moins à de substantiels pertes financières.

1.2.4.3 Sécurité « sociale » ou « sociétale et respect de l'altérité (S3)

L'éthique accorde aussi une grande importance à la *valorisation du capital humain (S3)* et la construction de liens sociaux que ce soit avec les clients, la Société Civile ou l'ensemble des parties prenantes impliquées de près ou de loin dans la relation marchande : « *Le lien importe plus que le bien* » et les entreprises dans une optique relationnelle doivent s'intéresser à l'individu dans sa globalité et non pas uniquement à sa facette d'acheteur-consommateur (V.Cova & B. Cova, 2001). Plutôt que de vendre « plus » ou de ne vendre qu'un simple prix, le marketing orienté « éthique/DD » propose ici de vendre du « lien social » voire de vendre un « mieux », par le biais notamment d'une amélioration de la qualité de vie des segments de marché visés et d'une active participation de l'entreprise à la résolution de problèmes de société, sous réserve que cette dernière détienne les compétences requises. Certes, il ne s'agit pas de se substituer à un Etat providence, mais plutôt de soumettre systématiquement toutes les décisions marketing au verdict de leurs conséquences sur les intérêts des parties prenantes ou de la collectivité, tout en cherchant à maintenir ou promouvoir les objectifs de rentabilité de l'entreprise. Dans cet esprit, l'enjeu est avant tout de défendre une image d'entreprise légitime, responsable ou éthique, et s'orienter vers « *un marketing de la satisfaction sociétale* » (M. Collins, 1993)

En conclusion, ces différentes formes d'engagement (S1, S2 et S3) constituent le fondement d'un marketing stratégique orienté « éthique/DD » et un moyen d'expression idoine pour traduire les préoccupations éthiques/DD dans le champ du marketing. Plus précisément, le rapprochement du modèle « Ethique-compétence » et du modèle P.R.I, invite les « marketers » à *intégrer du mieux possible ces valeurs S1, S2, S3 pré-citées dans chacune des composantes « P », « R », et « I », sans négliger pour autant les impératifs de rentabilité*, gage de pérennité et de développement de l'entreprise. L'intérêt majeur d'une telle orientation stratégique marketing (sens-direction) semble être (Au regard de nos premières observations théoriques et empiriques préliminaires), une valorisation du capital « Image/Confiance/Satisfaction Clients perçues », et, d'une

manière plus générale, une amélioration de la Qualité Relationnelle Client exprimée à travers une fidélité et un attachement plus durable des clients à l'égard de l'entreprise engagée dans une démarche éthico-DD/RSE.

1.3 Principaux enjeux d'une stratégie marketing orientée « Ethique » et importance de la communication institutionnelle

L'intégration d'une dimension éthique au sein du modèle de « Marketing Relationnel Intégré » implique le choix d'un positionnement éthique adéquat pour bâtir une image d'entreprise responsable, plus soucieuse des intérêts de la collectivité et des intérêts du client à moyen et long terme. L'enjeu d'une telle orientation marketing (& 1.3.1) s'exprime principalement en terme de valorisation de l'image institutionnelle de l'entreprise et de Qualité Relationnelle Client, au sens large. Toutefois, pour se rapprocher des avantages attendus, il semble, au regard des responsables d'entreprises interrogés, que la mise en œuvre d'une *stratégie de communication institutionnelle à visée éthique soit* indispensable (& 1.3.2).

1.3.1 Principaux enjeux d'une stratégie marketing orientée « Ethique »

Tout outil managérial est fortement conditionné par les finalités qu'on lui attribue voire les enjeux qui lui sont attachés implicitement ou explicitement. Aussi, avant de définir toutes les compétences nécessaires pour construire un outil marketing de positionnement « Ethique », il semble utile de préciser les finalités voire les enjeux d'un tel outil. Plus précisément, au regard de nos observations empiriques préliminaires, il semble que les enjeux prééminents se situent dans l'amélioration de *l'image de marque* de l'entreprise (&1.3.1.1) et la valorisation du *capital « Confiance-Satisfaction Clients perçues »* (& 1.3.1.2) Ces résultats attendus induisent logiquement une amélioration des performances commerciales et financières de l'entreprise (& 1.3.1.3).

1.3.1.1 Positionnement éthique et construction d'une image éthique

Au regard de nos observations empiriques ou de notre revue de littérature, la valorisation de l'image de marque de l'entreprise constitue l'enjeu principal d'une stratégie de positionnement éthique/DD auprès des segments de marché visés. Dans cet esprit, les entreprises sont invitées à construire un positionnement à la fois crédible, positif et si possible original, en totale congruence avec les attentes des consommateurs. La qualité de l'image est largement tributaire de la gestion de cet écart entre d'une part le

positionnement voulu et offert par l'entreprise et d'autre part le positionnement perçu par les consommateurs. C'est ce que nous essayerons de montrer ci-dessous.

Construction d'une image éthique authentique, positive et originale

Par le simple fait de leur existence, les entreprises ont une image. L'image corporate ou institutionnelle est la représentation, pour une cible donnée, de l'ensemble des croyances ou sentiments relatifs à l'entreprise et émanant de l'accumulation de tous les messages reçus reposant tant sur des éléments tangibles (Statut, nombre de salariés, produits vendus) que des éléments intangibles (Publicité, contact avec le Personnel, accueil...): C'est « *le résultat net de toutes les interactions, de toutes les expériences, impressions, croyances, sentiments et connaissances que les personnes ont d'une entreprise* » (P.Boistel en citant Bevis J.C. ; 1967) ; elle peut aussi se définir comme « *l'ensemble des représentations affectives et rationnelles qu'un individu associe à un produit ou à une entreprise* » (M.Vandercammen, 2003) et saisit « *la façon dont le public décode l'ensemble des signes provenant des produits, des services, des publicités, des communiqués de presse, du sponsoring, du mécénat, des apparitions télévisées du PDG...* » (J.N.Kapferer, 1988)

Pour mieux contrôler et non pas subir l'image de marque de l'entreprise, il est utile d'agir sur les représentations mentales, individuelles ou collectives, tant affectives que cognitives qu'un client ou un segment de marché cible associe à une organisation ou un produit. Aussi, dans le cadre d'une stratégie marketing orientée éthique voire d'un marketing responsable, il incombe aux « marketers » et « part time marketers » de gérer cette image au mieux et de déployer toutes les compétences requises pour bénéficier **d'une image éthique « authentique », « crédible » et « originale »** en vue de se démarquer de la concurrence et délivrer une valeur client supplémentaire. Mais qu'est-ce qu'une image éthique authentique, crédible et singulière ? Rappelons brièvement ses principales caractéristiques :

➤ **Une image éthique authentique repose sur l'identité ¹⁵⁰ et la réalité objective de l'entreprise.** Il existe un lien consubstantiel entre culture d'entreprise, identité et image. (P. Schwebig, 1988 ; J.N.Kapferer, 1988 ; G. Marion, 1989, M.H. Westphalen, 2001 (3ième édition) ; C.J. Fombrun, 1996 ; M.J. Hatch et M. Schulz, 1997 ; G.Davies, L. Miles, 1998 ; P. Boistel, 2004) : « L'image se construit dans la continuité, en veillant à la cohérence avec l'intention stratégique de l'entreprise et ses compétences de base, qui demeurent les fondements de sa construction » (Mathé J.C., 2001, p171). Pour acquérir une bonne réputation, « il faut être ce que l'on désire paraître » (Socrate), afin que les consommateurs puissent adhérer au discours et développer une attitude favorable à l'entreprise ou ses produits.

➤ **Une image éthique crédible** repose en premier lieu sur la construction d'une image authentique. Elle implique une intégration des valeurs éthiques dans les attributs des produits-services commercialisés et une volonté de les traduire en bénéfices perceptibles, symboliques ou réels. Plus précisément, pour crédibiliser le discours éthique de l'entreprise, il incombera au professionnel du marketing de s'appuyer sur des éléments tangibles objectivement démontrables (Labels AB pour les produits biologiques, économie de ressources ou d'énergie, recyclabilité du produit...) ou même des éléments plus subjectifs mais néanmoins visibles (Design du produit, communication pédagogique pour un comportement plus responsable des consommateurs, accueil et serviabilité du Personnel...).

➤ **Une image positive et si possible singulière :** Avant d'être singulière, l'image éthique doit être positive et être capable de valoriser ou légitimer l'entreprise et son offre commerciale, tant au niveau interne qu'au niveau externe. Mais, le positionnement éthique, dans la mesure du possible, doit aussi permettre à l'entreprise de se singulariser par rapport aux concurrents et conforter sa politique de différenciation : « Une valeur (à l'instar de l'éthique) doit avant tout incarner une réalité, une authenticité, mais aussi, de plus en plus, permettre de différencier les entreprises » (S. Hurel du Campart, 2003)

En somme, pour construire une image éthique authentique, crédible et singulière auprès des consommateurs, il incombe aux « marketers » d'élaborer une politique de communication éthique institutionnelle respectueuse des caractéristiques identitaires voire culturelles de l'entreprise et de tout mettre en œuvre pour réduire l'écart entre le positionnement voulu et offert par l'entreprise et le positionnement perçu par le consommateur. La netteté (degré de connaissance des caractéristiques éthiques-DD des produits commercialisés), la vigueur (force) et la proximité client (Attachement suscité par la présence de caractéristiques éthiques) liées à une stratégie de positionnement éthique/DD, est largement tributaire de l'efficacité de la politique d'image mise en œuvre par l'entreprise, comme nous essayerons de le voir ci-dessous.

¹⁵⁰ Pour J.N.Kapferer (1988), les six facettes de l'identité de l'entreprise sont : Le physique de la firme (Réalité objective, métier, type de produit, taille, performances...) ; la personnalité de l'entreprise (Nom, symbole visuel, logotype...) ; le registre culturel (Adhésion aux valeurs véhiculées par l'entreprise et ses produits) ; la relation entre la firme et son marché (Partenariat, rapport entretenu avec la société civile...) ; le reflet de l'acheteur ou du client (l'idée que le client renvoie à l'entreprise en fonction de la manière dont il perçoit l'entreprise) et enfin la mentalisation de l'acheteur ou du client (Représentation du client grâce aux produits de l'entreprise).

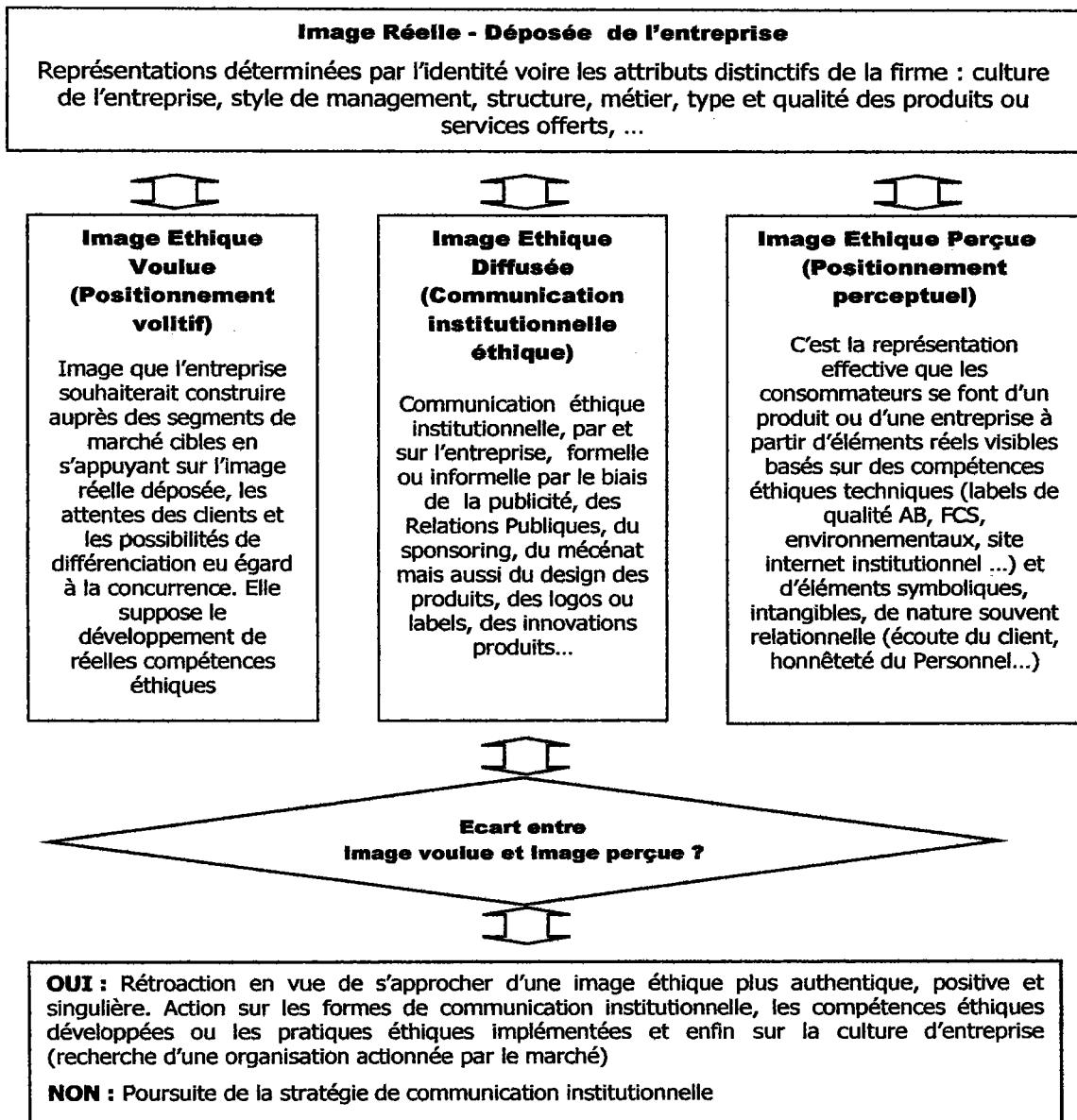
Efficacité et gestion de l'image éthique

L'efficacité d'une stratégie de positionnement éthique, en terme d'image perçue par les clients ou partenaires de l'entreprise, implique une gestion pertinente de l'image d'entreprise. Plus précisément, afin de donner à l'entreprise une personnalité éthique reconnaissable par tous ses publics et surtout les consommateurs, il est nécessaire pour l'entreprise de respecter la règle d'or de tout positionnement (Ries A., Trout J., 1986) et de toujours prendre en considération au moins trois critères : *Les qualités intrinsèques de l'activité de l'entreprise ou des produits-services commercialisés, la sensibilité et attentes de la clientèle et enfin les positions tenues par la concurrence et perçues par la clientèle* afin de pouvoir, si possible, se singulariser et s'inscrire dans une politique de différenciation. Dans cette perspective, une stratégie de positionnement efficace est celle qui minimise les distorsions entre l'image voulue par l'entreprise et l'image perçue par le consommateur, ceci avant tout en minimisant les écarts entre les promesses explicites ou implicites affichées à travers les différentes formes de communication institutionnelle, et les pratiques éthiques réellement présentes au sein de l'entreprise. Dans cette idée, le développement de réelles compétences éthiques se traduisant par l'incarnation de certaines valeurs éthiques/DD dans les attributs Produit, dans le processus de production-distribution ou encore dans les relations avec les clients et autres parties prenantes, précède toute stratégie de communication institutionnelle.

Le tableau ci-après¹⁵¹ résume brièvement la problématique d'une gestion efficace de l'image éthique (Tableau 9)

¹⁵¹ Le schéma ci-dessus s'inspire principalement des travaux de P. Schwebig, 1988 ; J.N.Kapferer, 1988 ; G. Marion, 1989, M.H. ; Westphalen, 2001 (3^{ième} édition) ; C.J. Fombrun, 1996 ; M.J. Hatch et M. Schulz, 1997 ; G.Davies, L.Miles, 1998 et P. Boistel, 2004.

Tableau 9 : Gestion de l'image éthique : De l'image déposée à l'image perçue

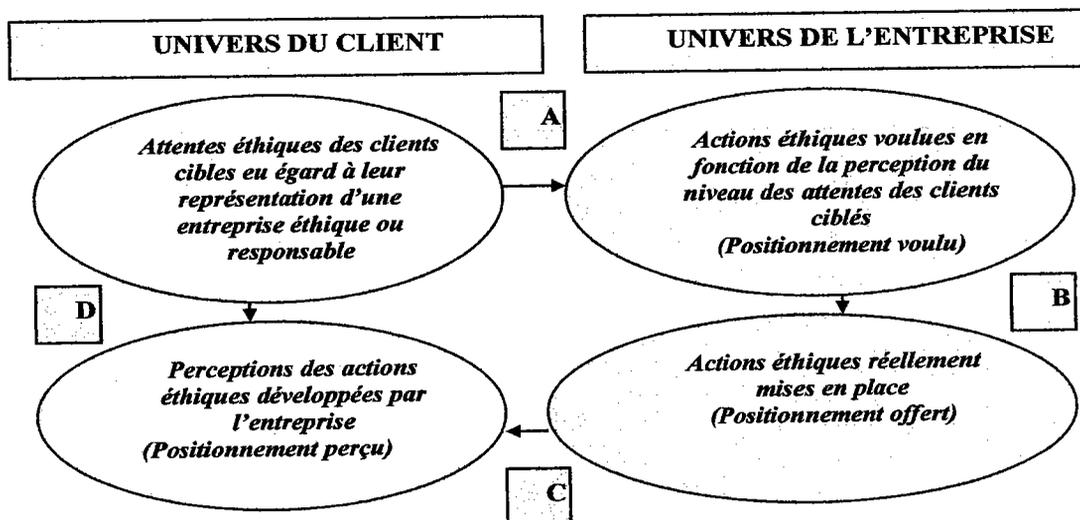


Source : Auteur

Dans cette même logique de construction d'une image crédible et si possible distinctive de la concurrence, il est aussi possible de prendre appui sur le modèle de qualité de Parasuraman, Zeithaml et Berry¹⁵² (1985) et de l'appliquer à notre problématique de construction d'une image d'entreprise éthique ou responsable. Ce modèle, fondé sur la minimisation des écarts, conduit à maximiser la qualité d'un service offert .

¹⁵²A.Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry (1985), ont développé un outil d'évaluation de la qualité fondé sur la mesure des écarts entre le service attendu des clients cibles et le service voulue et décidée par l'entreprise, entre ce service décidé et le service réellement réalisé, entre le service réalisé et la perception du résultat par le segment de marché visé, et enfin entre cette même perception et les attentes présentes au départ. Minimiser tous ces écart conduit à maximiser la qualité du service offert.

Tableau 10 : Outil d'évaluation de la qualité du positionnement éthique (Adaptation du modèle de qualité de Parasuraman, Zeithaml et Berry)



Source : Auteur

Au regard de ce modèle, l'efficacité d'une stratégie de positionnement éthique passe par la réduction de l'écart :

- *Entre d'un côté, les attentes et perceptions des consommateurs concernant les pratiques et communications éthiques de l'entreprise, et de l'autre, le positionnement éthique défendu ou voulu par l'entreprise (A)*
- *Entre ce même positionnement voulu par la firme, et les pratiques éthiques concrètement mises en œuvre (B) compte tenu des ressources et compétences existantes*
- *Entre ces pratiques et la manière dont elles sont perçues par les clients visés (C)*
- *Ou encore en agissant sur les attentes des segments de marché visés, de manière à ce que ces derniers puissent davantage apprécier l'effort entrepris par l'entreprise pour défendre leurs intérêts à court mais aussi à moyen et long terme (D)*

Au final, et d'une manière générale, la mesure des écarts entre les attentes éthiques clients, le positionnement voulu, le positionnement offert et le positionnement perçu permet d'apprécier la qualité du positionnement mis en place et conséquemment d'affiner progressivement la stratégie marketing éthique ou responsable mise en œuvre. Cette réflexion sur l'image éthique met aussi clairement en lumière l'importance de la connaissance de la représentation ou attentes des consommateurs d'une entreprise dite éthique ou responsable. En effet, l'efficacité d'une politique d'image dépend en grande partie de la congruence entre les compétences mobilisées par l'entreprise et les attentes des clients visés. Une telle congruence, non seulement induit une image positive mais contribue également à valoriser le capital « Confiance-Satisfaction Clients ». C'est ce deuxième enjeu que nous évoquerons brièvement ci-dessous.

1.3.1.2 Positionnement éthique et valorisation du capital « Confiance-Satisfaction » Clients/Parties Prenantes

La stratégie de construction d'une image d'entreprise éthique ou responsable n'a pas uniquement pour visée une meilleure perception des consommateurs ou partenaires vis-à-vis de l'entreprise. Elle cherche aussi à renforcer le sentiment de confiance et la satisfaction des clients.

Positionnement éthique et Confiance

La confiance est, avec l'image perçue, un autre facteur susceptible de participer de l'amélioration de la Qualité Relationnelle Clients. Ce concept est indissociable du concept d'éthique (S.D.Hunt, 1994) : l'éthique suscite la confiance, la confiance n'a aucune valeur sans fondement éthique. Après avoir rappelé brièvement les définitions les plus usitées de la confiance, nous chercherons à mettre en évidence les liens entre la mise en œuvre d'une stratégie marketing éthique et la valorisation du capital confiance d'une organisation.

La confiance constitue un « construit » déterminant d'une coopération réussie entre partenaires (S.D.Hunt, 1994, Guibert N., 1999, Mendez A., 2001) et forme une base inconditionnelle pour une relation durable entre l'entreprise et ses parties intéressées. La confiance est « *la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables* » (F. Bidault & J.C. Jarillo, 1995). La confiance s'oppose à tout comportement opportuniste. C'est un « *mélange subtil de calcul, de jugement et d'acte de foi* » qui s'inscrit généralement dans une double perspective : ***Une perspective de réduction du risque*** perçue face aux promesses explicites ou implicites de l'entreprise (sentiment de sécurité accru) et ***une perspective d'espérance de gain économique*** (J.C. Usunier, 2001).

La confiance, si l'on tente de faire une synthèse des articles des divers auteurs cités dans ce paragraphe, peut être appréhendée, de manière complémentaire, sous un angle statique et un angle dynamique :

- ***Sous un angle statique***, elle repose principalement sur la croyance à l'intégrité et l'honnêteté de son partenaire quant au respect des engagements pris, la croyance aussi en ses compétences, son expertise, pour être en mesure de résoudre au mieux les problèmes posés.
- ***Sous un angle dynamique***, elle est principalement vue comme un processus, un construit dépendant des interactions des acteurs en présence : « *la confiance n'est pas uniquement un résultat : c'est le processus même par lequel les acteurs construisent la coopération* » (A. Mendez, 2001, p 26).

Par ailleurs, pour de nombreux auteurs¹⁵³, toute confiance repose au moins sur deux dimensions majeures, à appréhender simultanément :

- **Une dimension cognitive**, axée sur les compétences de l'entreprise
- **Une dimension affective**, axée sur la bienveillance des acteurs en présence, leur honnêteté, leur éthique.

Le seul examen de la définition du concept de « confiance », met déjà en lumière les liens entre la mise en œuvre d'une stratégie marketing orientée « Ethique » et la confiance. En effet, au regard de notre démonstration antérieure, **compétences et bienveillance** sont les pivots d'une stratégie de positionnement éthique réussie ; toute stratégie marketing de positionnement éthique/DD repose, comme nous l'avons vu, sur la mobilisation de compétences éthiques à l'intérieur de chacune des composantes du modèle P.R.I., et s'exprime à travers un renforcement de la qualité des produits commercialisés (composante P du Marketing Produit), de la qualité de la « Relation Marketing » Client (composante R), de la qualité du système de production-distribution et enfin de la qualité relationnelle avec l'ensemble des Parties Prenantes, y compris le Grand Public (composante I). Qui plus est, l'intégration d'une dimension éthique dans chacune des composantes du marketing relationnel (Modèle P.R.I.) appelle à une plus grande bienveillance des « marketers » ou « part-time marketers », et en ce sens contribue également à consolider le sentiment de confiance. En somme, la mise en œuvre d'une stratégie marketing orientée Ethique, en encourageant à la fois le développement et renouvellement de compétences, la construction de compétences éthiques et enfin un comportement plus bienveillant des acteurs de l'entreprise, induit naturellement une amélioration de la confiance : **« L'éthique nourrit la confiance. Elle est le résultat d'une relation faite de sollicitude et de reconnaissance de ce que l'autre nous apporte sans exclure pour autant une relation d'utilité »** (F. Claude, 2002).

Finalement le choix d'un positionnement éthique relatif à toute stratégie marketing éthique ou responsable constitue non seulement un vecteur d'image auprès des clients ou partenaires de l'entreprise mais aussi un vecteur de confiance accrue, condition essentielle pour établir des relations fructueuses avec les clients ou autres parties prenantes.

¹⁵³ Dwyer, Schurr and Oh, 1987 ; Morgan et Hunt, 1994 ; S. Ganesan, 1994 ; F. Bidault & J.C. Jarillo, 1995 ; G.G.Brenkert, 1998 ; C. Moonman & R.T. Rust, 1999 ; P. Gurviez, 2000 ; J.C. Usunier, 2001 ; A. Mendez, 2001 ; Liljander V et Roos I, 2002 ; Nguyen N et Lakhali S, 2004

C'est aussi à la fois une variable expliquée et une variable explicative de la satisfaction client (Morgan & Hunt, 1994 ; D. Bejou, C.T. Ennew, A. Palmer, 1998 ; N. Guibert, 1999 ; A. Mendez, 2001 ; L.Siriex & P.L. Dubois, 1999). C'est ce que nous essayerons de montrer ci-dessous.

Positionnement éthique et Satisfaction Clients

La mise en œuvre d'une stratégie de positionnement éthique a également un impact positif sur la satisfaction client. Mais avant de décrire brièvement cette relation, il est utile de revenir, de façon succincte, sur la définition du concept de « satisfaction »

La satisfaction est un le résultat d'une expérience de consommation, le plus souvent appréhendée à l'aide du paradigme de la disconfirmation des attentes, (selon lequel le degré de satisfaction du client dépend du processus de comparaison entre ses attentes ou désirs préétablis et la performance perçue des produits ou services acquis) ou de celui des standards de comparaison, la qualité perçue s'évalue alors par rapport aux croyances du client sur ce que devrait offrir le prestataire de service (attentes normatives ou idéales)

Le concept de « Satisfaction » peut lui aussi être vu sous un angle statique, en tant que « *résultat* » ou encore sous un angle plus dynamique, en tant que « *processus* » ou « construit » s'inscrivant dans la durée et dans le cadre de la relation entre l'entreprise et ses clients ou autres parties prenantes.

Au regard de cette définition, on comprend plus aisément le lien entre la mise en place d'une stratégie marketing orientée éthique et la satisfaction client. En effet, la finalité prééminente du modèle P.R.I. est la promotion d'une qualité globale au niveau des trois composantes P, R et I., en vue d'améliorer la Qualité Relationnelle Client au sens large. Or, le sentiment de satisfaction est intimement lié à la *qualité perçue d'une offre commerciale*. Plus précisément, la qualité perçue – que ce soit au niveau du produit, de la relation client ou de l'image institutionnelle engendre la satisfaction et l'intention de continuer la relation avec l'entreprise (A.Parasuraman, V.A.Zeithaml & L.L. Berry, 1995 ; D. Bejou et al., 1998 ; P.V. Ngobo, 1997) et inversement, un niveau élevé de satisfaction améliore le niveau de qualité perçue (K. Bahia & J. Perrien, 2003 en citant Bolton & Drew, 1991). Ainsi, le choix d'un positionnement éthique, en constituant un levier d'amélioration de la qualité du système d'offre commercialisé ou de la qualité relationnelle clients-parties prenantes alimente inévitablement le sentiment de satisfaction des clients, sentiment de satisfaction qui lui-même améliore le niveau de qualité éthique perçue.

Finalement, au regard de notre revue de littérature, toute stratégie marketing orientée « Ethique » semble avoir une influence favorable sur l'image perçue par les consommateurs, leur confiance, leur degré de satisfaction. Par ailleurs, « Image perçue », « Confiance » et « Satisfaction » sont des concepts qui se nourrissent réciproquement et contribuent ensemble à améliorer la Qualité Relationnelle Client au sens large, et de façon plus générale les performances commerciales ou même financières de l'entreprise. Néanmoins, si cette relation entre le choix d'un positionnement éthico-DD/RSE et les performances économiques peut être aisément supputée, elle est, comme nous le verrons ci-après, difficilement démontrable.

1.3.1.3 Positionnement éthique et performances financières ou commerciales

Au regard de notre modèle d'analyse, le choix d'un positionnement éthique influence favorablement l'évolution des performances commerciales. Certes, une telle relation reste encore difficilement démontrable, mais de nombreux signes semblent toutefois confirmer une telle hypothèse.

Effectivement, même si la relation entre d'un côté les performances sociales ou sociétales issues d'une stratégie de positionnement éthique/DD, et de l'autre les performances économiques, financières ou commerciales, peut être positive et observable au niveau d'un certain nombre d'entreprises (P. Spicher, 1999 ; Berthon P; Van der Merwe R. and Pitt L., 2003), il semble difficile de conclure clairement à l'existence d'une relation stable et non ambiguë entre les deux entités et ce pour de nombreuses limites méthodologiques qui rendent la comparaison compliquée (J.P. Gond, 2001 ; J.Allouche, P. Laroche, 2005) :

- *Les indicateurs de performances financières ou d'appréciation des performances sociétales relevant de pratiques éthico-DD/RSE (Rapports Développement Durable, entretien auprès de la direction, utilisation d'indices de pollution, d'indices de réputation, de données produites par des agences de notation ou cabinets de conseils en stratégie sociétale...) sont multiples et varient d'un auteur à l'autre.*
- *Les entreprises étudiées, à ce jour, sont insuffisamment représentatives.*
- *Les facteurs de contingence susceptibles d'affecter la relation entre « l'implémentation » d'une stratégie de positionnement éthique/DD et les performances financières de l'entreprise sont difficiles à identifier.*

- **Enfin les études se contredisent** : Ainsi, D. Vogel¹⁵⁴ (2005), relatent deux études contradictoires : La première, une analyse de 52 études scientifiques conduites entre 1972 et 1997, met en relief une relation positive entre l'engagement éthique/DD des entreprises et leurs performances financières, et la seconde, une étude britannique du Financial times effectuée sur 451 entreprises de l'indice boursier éthique FTSE aboutit à des conclusions opposées. D'autres études, en l'occurrence une étude réalisée par Amadéis et Novethic¹⁵⁵ montre qu'il n'existe aucune différence de rendement significative d'un point de vue statistique entre les stratégies de placement durables et les stratégies de placement classiques.

D'une manière générale, au regard de notre revue de littérature, même si l'intégration de valeurs éthiques dans les comportements des organisations n'est pas de facto une condition de réussite économique naturelle ou systématique, c'est néanmoins, une caractéristique forte de l'excellence¹⁵⁶ et un moyen d'assurer sa pérennité sur le marché. Certes, comme nous venons de le voir, il n'y a pas de lien formel et systématique entre les trois entités « Profit - People - Planet »¹⁵⁷, mais, selon Novethic, l'étude des indices éthiques boursiers des entreprises cotées en bourse (ASPI, DJSI, FTSE...) à moyen et long terme, semble plutôt aller dans le sens d'une relation positive entre les **performances économiques** d'un côté et les performances sociales et environnementales de l'autre : « *L'éthique est l'art de réussir à long terme* » sans éthique on peut gagner à court terme, mais on perd à long terme (Gélinier, 1991, p51)

Par ailleurs, certains auteurs ont pu établir un certain lien positif entre les actions citoyennes d'une entreprise et les **performances commerciales**. En effet, l'engagement éthique, surtout s'il se traduit par l'adjonction d'attributs produits plus respectueux des principes Développement Durable, a une influence favorable sur les intentions d'achat des consommateurs (T.J.Brown & P.A.Dacin, 1997 ; E.H.Creyer & W.T.Ross, 1997). Dans le même ordre d'idée, les produits éthiquement corrects, de par leur composition (produit bio, aérosols sans CFC, produits verts...) ou de par leur

¹⁵⁴ Vogel D. (2005), The Market for Virtue – Etudes citées : Etude de M. Orlitzky, F. Schmidt et S. Pynes, « Corporate Social and Financial Performance : A Meta –Analysis, Organizational Studies 24, 3, 2003, 403-411 et Financial Times, Ed Monk, « It pays to be bad », FTAdvisor, March 29, 2006 (www.ftadvisor.com)

¹⁵⁵ Etude réalisée par Amadéis, cabinet de conseil en gestion d'actifs et Novethic, centre de ressources et d'expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises, filiale de la Caisse des dépôts et consignations. Selon cette étude, en terme de performance financière, les fonds éthiques ne se différencient guère des fonds traditionnels ; les 58 fonds Investissement Socialement Responsable (ISR) observés ont enregistré en 2002 une baisse moyenne de 13,2 %, semblable à la moyenne des performances des indices boursiers. (23 avril 2003)

¹⁵⁶ Ethique et excellence sont liés : le mot grec pour « excellence » signifie vertu ; l'excellence implique un comportement éthique même si l'inverse n'est pas toujours vrai. (Berthon P., 2003)

¹⁵⁷ Les trois « P » du développement durable : P comme Profit, P comme Peuple et P comme Planète

fonction de promotion de valeurs éthiques (Opérations de co-branding avec des associations caritatives ou autres...), constituent un argument commercial important, surtout lorsque leur rapport Qualité-Prix ne s'éloigne pas des produits standards. Par ailleurs, une telle orientation du portefeuille de produits, semble également induire une image perçue de l'entreprise plus positive, une fidélisation plus durable (P. Volle & A. Mimouni, 2003) et un attachement plus fort du client vis-à-vis de l'entreprise. L'impact positif du choix d'un positionnement éthique sur la fidélisation ou même le développement du portefeuille de clientèle est d'autant plus plausible qu'une bonne image favorise une forte identification du client à l'entreprise et aussi un attachement plus marqué (C.B.Bhattacharya & S.Sen, 2003), à partir du moment où celui-ci a conscience de sa propre responsabilité en tant que consommateur.

En somme, en dépit de la difficulté de prouver une relation tangible et stable entre les performances sociétales d'une entreprise et ses performances financières ou commerciales, de nombreuses études ont pu mettre en exergue une relation positive entre la mise en œuvre d'une stratégie marketing orientée éthique et la valorisation du capital « Image perçue, Confiance, Satisfaction Clients perçues » de l'entreprise. Certes, le sens, la netteté et la vigueur d'une telle relation sont largement tributaires des *moyens déployés* par l'entreprise pour mettre en œuvre sa stratégie de positionnement éthique et de sa capacité, selon notre analyse, de traduire les valeurs éthiques/DD en bénéfices clients. Et parmi ces moyens, la mise en œuvre d'une politique de communication institutionnelle éthique constitue un élément fondamental de réussite : « *Les clients ne paieront pas une valeur qu'ils ne perçoivent pas, quelle que puisse être sa réalité* » (M.Porter, 1999, p 176). Autrement dit, la valorisation du capital « Image perçue, Confiance, Satisfaction Clients (ICS) est étroitement tributaire de la capacité à sensibiliser les segments de marché cible, ce qui suppose la mobilisation d'un maximum de supports de communication institutionnelle.

1.3.2 Positionnement éthique et communication institutionnelle à finalité éthique

La communication institutionnelle éthique est l'outil par excellence de construction d'un positionnement éthique marketing. La qualité d'un tel positionnement est étroitement liée à la qualité de la communication institutionnelle. Dans le cadre de notre modèle d'analyse du Marketing Relationnel Intégré à finalité éthique (*Modèle P.R.I.*), cela implique principalement la mise en œuvre d'une stratégie de communication à la fois

par les trois composantes « P », « R » et « I » et *pour* la promotion de « P », « R » et « I » Toutefois, avant d'approfondir les conditions d'efficacité d'une stratégie de communication institutionnelle¹⁵⁸ à finalité éthique (&1.2.3.3), nous examinerons également ci-dessous ses principales finalités (&1.3.2.1) et ses risques (&1.3.2.2), en terme d'image de marque de l'entreprise ou de ses produits.

1.3.2.1 Définition et principales finalités d'une stratégie de communication institutionnelle à finalité éthique

L'objet principal de la communication corporate éthique est de promouvoir la qualité relationnelle de l'entreprise avec l'ensemble de ses parties prenantes, à travers la construction et la gestion de son image institutionnelle auprès des diverses cibles visées : *« L'éthique ne s'identifie plus avec le don généreux de soi, à l'âge postmoraliste elle est un investissement stratégique et communicationnel au service de l'image de marque et de la croissance sur le long terme » (G. Lipovetsky, 1992).* De l'éthique, impératif catégorique, on passe à l'éthique, vecteur stratégique de la communication d'entreprise. De là, il est souhaitable de rappeler ce qu'est une communication institutionnelle à finalité éthique ainsi que les objectifs qui lui sont attachés.

La **communication institutionnelle**¹⁵⁹ est définie, comme *« la prise de parole de l'entreprise en son nom propre auprès de ses différents partenaires afin d'obtenir leur considération, leur soutien, leur concours dans le but de consolider son activité, d'appuyer son développement et d'accélérer sa présence sur de nouveaux marchés » (S. Hurel du Campart, 2003, p 3).* Elle trouve à travers le choix stratégique d'un positionnement éthique de l'entreprise un terrain privilégié pour valoriser son image de marque et consolider son capital « Image-confiance-satisfaction clients/ parties prenantes¹⁶⁰ perçues ». La valorisation de l'image institutionnelle de l'entreprise –et nos observations empiriques préliminaires le confirment- constitue l'enjeu principal de toute stratégie marketing éthique ou responsable.

¹⁵⁸ Dans les ouvrages marketing on opère parfois une différence entre la communication institutionnelle ou communication sociétale et la communication corporate ou communication d'entreprise ; la première émane généralement d'institutions autres que l'entreprise et vise un objectif d'intérêt général, de nature sociétale (campagne anti-tabac, lutte contre l'alcoolisme...); la seconde est généralement initiée par l'entreprise et vise avant tout à améliorer l'image de marque de l'entreprise et conséquemment de ses produits. Pour notre part, la communication institutionnelle est surtout appréhendée comme une communication d'entreprise susceptible de valoriser l'entreprise en tant qu'institution.

¹⁵⁹ « Communiquer » est emprunt du latin *communicare*, signifiant proprement parlé « mettre en commun », « être en relation avec ».

¹⁶⁰ ICS : Abréviation utilisée pour Image perçue, Confiance et Satisfaction Clients

Plus précisément, et à l'instar de toute politique de communication, la communication institutionnelle à finalité éthique est axée autour de trois types d'objectifs, des objectifs cognitifs, affectifs et conatifs.

- **Des objectifs cognitifs :** *Ces objectifs regroupent principalement le « faire savoir » ou « faire connaître » ce qu'est et ce que fait l'entreprise, mais aussi le « faire comprendre » pourquoi on agit comme on agit, pourquoi il est important de prendre en compte tel ou tel attribut « produit », ou encore quel peut être l'impact d'un attribut sur la qualité de vie sociétale. Elle vise avant tout, à travers une approche pédagogique, une plus forte proximité cognitive via une diffusion de connaissances et même de compétences en lien avec la problématique éthique. C'est le point de départ de toute sensibilisation aux problèmes sociétaux et une condition sine qua non pour comprendre les efforts des entreprises investies dans des projets RSE / DD et valoriser par exemple les produits éco-socio-conçus.*
- **Des objectifs affectifs :** *La communication institutionnelle éthique a aussi pour visée de favoriser une proximité affective entre l'entreprise et ses clients (ou autres parties prenantes). Elle s'intéresse alors au « se faire aimer » en se rendant notamment aimable par le biais de ses engagements éthiques/DD. L'approche ici est plus émotionnelle et vise surtout à se différencier de la concurrence dans l'idée d'être à la fois mieux perçu par le consommateur et perçu en mieux. Il s'agit de valoriser l'offre commerciale en démontrant que l'éthique est compatible avec l'esthétique et que la recherche de sens et compatible avec les plaisirs des sens.*
- **Des objectifs conatifs :** *Toute action de communication est, dans son essence, une opération de tentative de faire évoluer favorablement le regard ou l'attitude des clients et autres parties prenantes visées envers l'entreprise. Ici, la communication est tournée vers le « faire agir » mais un « faire agir » pour un « agir éthique ». Autrement dit, il s'agit de favoriser un comportement de consommation responsable où le souci du client rejoint le souci de l'intérêt collectif.*

En somme, toute communication institutionnelle éthique a pour principale visée la valorisation de l'image de marque de l'entreprise et le développement d'une dynamique d'adhésion des clients ou autres parties prenantes aux valeurs éthiques de l'entreprise. Elle vise une meilleure perception de l'entreprise et de ses produits à travers notamment une plus forte proximité entre les valeurs exprimées par l'entreprise et les valeurs défendues par les clients. Dans cette logique, on peut raisonnablement s'attendre à une valorisation de l'image institutionnelle de l'entreprise. Cependant, en dépit d'un tel résultat espéré, est-il toujours souhaitable de communiquer ses engagements éthiques/DD ?

1.3.2.2 Faut-il communiquer ses engagements éthico-DD/RSE ?

Est-il toujours opportun de communiquer sa stratégie de positionnement éthique ? En effet, l'entreprise est souvent dans une position de dilemme : Si elle communique trop, elle prend le risque d'être condamnée dès le moindre écart par rapport à un comportement considéré et perçu comme éthique, et a contrario, si elle est trop discrète, elle perd la possibilité de mettre en valeur de nouveaux arguments commerciaux susceptibles d'améliorer sa position concurrentielle et de renforcer son image de marque voire celle de ses produits. Comment sortir de cette quadrature du cercle ?

Certaines études ont pu montrer que les entreprises qui communiquent le plus au sujet de leurs activités citoyennes, autrement dit les plus transparentes, sont aussi les plus critiquées (L.A. Mohr, D.J. Webb et K.E. Harris, 2001 ; V. Swaen & J. Vanhamme, 2003). *La communication éthique expose l'entreprise aux critiques de comportements non éthiques*, mais, en revanche, selon les mêmes auteurs, une bonne image éthique ne présage en rien un effet systématique sur les performances financières de l'entreprise.

De même, les entreprises se présentant comme de bonnes citoyennes dans leur communication vers les consommateurs, sont perçus positivement par les consommateurs et dignes de confiance en termes de crédibilité et d'intégrité. A contrario, les consommateurs qui ont une image négative de l'implication sociale d'une firme, sont plus susceptibles d'évaluer négativement les produits de cette firme (T.J. Brown et P.A. Dacin, 1997 ; V. Swaen & J. Vanhamme, 2003). Enfin, les mêmes études montrent que les avantages inhérents à la communication éthique disparaissent si les consommateurs sont mis au courant d'informations négatives au sujet du comportement citoyen de l'entreprise ; pire, la perte de confiance est encore plus forte que si l'entreprise n'avait jamais effectué de communication citoyenne.

On comprend mieux à travers ces assertions le dilemme du « marketer » relatif à la communication institutionnelle éthique. Néanmoins, si affirmer ses engagements éthiques, présente un risque en terme d'image, ne pas communiquer, n'est pas une solution pertinente non plus. En effet, ne pas communiquer, c'est accepter de subir l'image renvoyée par les différentes parties intéressées, c'est accepter les rumeurs sans chercher à corriger les représentations existantes ou les rendre plus attractives, c'est enfin, renoncer à construire un avantage concurrentiel à partir des compétences éthiques mises en œuvre dans le cadre d'une stratégie marketing responsable. Pourtant, dans le contexte actuel, où les clients sont de plus en plus sensibles aux problèmes environnementaux, sanitaires ou sociétaux, avec des exigences de qualité élargie, défendre un positionnement éthique peut constituer une source de compétitivité

indispensable pour gagner des parts de marché. Devant l'intensité de la concurrence prix, l'apport d'une valeur ajoutée éthique est parfois une condition sine qua non pour réussir sur un marché. Aussi, pour toutes ces raisons, il est préférable de s'engager dans une politique de communication éthique intensive, mais non sans oublier certaines conditions indispensables pour une communication réussie. C'est ce que nous essayerons d'éclaircir ci-après.

1.3.2.3 Conditions de réussite pour une communication institutionnelle à finalité éthique

La construction d'une stratégie marketing orientée « Éthique » passe inexorablement par la communication institutionnelle à finalité éthique, mais cette communication, dans le cadre de notre modèle d'analyse, suppose selon nous, une approche systémique de la stratégie de communication, un ancrage solide dans la stratégie de l'entreprise et la réalité managériale et enfin une mobilisation d'un maximum de supports de communication existants tout en privilégiant les supports plus propices à faire passer des messages de nature pédagogique. Dans cette perspective, il s'agit de concilier la logique de l'efficacité avec la logique du sens, car le sens de la communication institutionnelle éthique, c'est aussi et surtout une communication du Sens.

Une vision systémique de la stratégie de communication éthique

La construction d'un positionnement éthique suppose *une vision systémique de la communication*. Il est vain, en générale, de structurer la communication dans une démarche de fractionnement dichotomique¹⁶¹ et appréhender les différentes formes de communication séparément (M. Monthubert-Lancereau, 1992, M.Gomez & J.F.Trinquécoste, 1993). En effet, tous les signes émis par l'entreprise en direction de son environnement, que ce soient les composants ou le conditionnement du produit, l'allocution du Président Directeur Général, les actions de mécénat ou de sponsoring, les messages publicitaires, la relation du Personnel en contact avec la clientèle...concourent à la construction d'une image d'entreprise éthique, citoyenne, responsable et à la création d'une attitude favorable à l'égard de l'entreprise et ses produits. Au sens large, toute action est support de communication même si ce n'est pas sa finalité première. Même ne

¹⁶¹ La politique de communication est en effet souvent envisagée séparément avec d'un côté la communication commerciale et de l'autre la communication institutionnelle, ou encore la communication interne et la communication externe, la communication média et la communication hors média, la communication Grand-Public et la communication professionnelle.

pas communiquer peut être assimilé à une forme de communication (Ecole de Palo Alto).

Aussi, en vue d'une vision plus synthétique et syncrétique des multiples formes de communication, nous proposons de partir de notre modèle de recherche et distinguer principalement trois formes de communication institutionnelle éthique : une communication axée sur la dimension éthique du produit (P), une communication relative à la dimension éthique de la qualité relationnelle clients/parties prenantes (R) et enfin une communication en lien avec les engagements sociétaux de l'entreprise en vue d'un mieux vivre et mieux être ensemble (I). Ces trois univers communicationnels découlant du modèle d'analyse P.R.I à visée éthique, sont toujours à appréhender de façon globale en prenant en compte leur interdépendance et les multiples liens qui les unissent. Quant aux thèmes à envisager pour promouvoir la communication éthique au niveau de la composante P, R ou I, notamment auprès des consommateurs, les choix peuvent porter – selon notre modèle - sur *la valorisation de Compétences Ethiques Produit* (Produit éco-conçu, produits biologiques, produits équitables, produits verts, produits partage), la valorisation *de compétences éthiques relationnelles* (relations clients gagnant-gagnant, coopération équilibrée, relation interpersonnelle honnête, gestion efficace des réclamations, ...) ou enfin la valorisation de *compétences éthiques institutionnelles* (Mise en avant des normes Iso 14001 ou même Iso 9001, marketing de filière, opérations de mécénat ou relations publiques de nature philanthropique...). Basée sur de réelles compétences, la communication s'ancre dans la réalité et semble gagner en crédibilité.

Ancrage dans la stratégie et la réalité de l'entreprise

Une communication éthique institutionnelle, pour ne pas discréditer l'entreprise et gagner en crédibilité devrait dériver de la stratégie de l'entreprise et trouver *un ancrage solide dans la réalité managériale* (M.E. Porter et M.R.Kramer, 2006). Aussi, le contenu des communications institutionnelles éthiques doit être en totale cohérence avec les investissements éthiques/DD déjà effectués par l'entreprise, et mettre en valeur les bénéfices clients générés par de tels investissements, que ce soient en termes de rapport qualité globale/prix des produits commercialisés ou de différenciation de l'offre commerciale. Ainsi, l'efficacité d'une communication institutionnelle à finalité éthique est sans doute largement tributaire de la qualité intrinsèque des produits ou services commercialisés, des capacités relationnelles des « marketers » ou « part-time marketers » en vue de répondre au mieux aux attentes clients, et enfin de la capacité de l'entreprise de mieux intégrer dans sa mission les préoccupations environnementales, sanitaires et sociétales en vue d'un « mieux vivre ensemble ».

Par ailleurs, aucune communication éthique ne peut être crédible si elle ne s'enracine pas dans l'identité et la culture d'entreprise, si elle n'est pas soutenue par un management stratégique adapté en vue d'assurer une cohérence entre les discours et les actes de l'organisation. Aussi, fort de ce constat, les communications éthiques, pour être positivement perçues par les consommateurs, devraient être proches du métier de l'entreprise, et capable d'apporter des bénéfices consommateurs visibles, palpables, réels. S'éloigner de cette réalité, c'est risquer d'être accusé d'opportunisme (P Schwebig, 1988 ; G. Marion, 1989 ; P. Boistel, 2003, 2004 ; C.J. Fombrun, 1996)

Mobilisation des moyens et supports de communication institutionnelle

Afin de donner à l'entreprise l'image d'une institution responsable et lui conférer une « personnalité éthique » reconnaissable par tous ses publics et surtout les consommateurs, il est nécessaire de penser la communication institutionnelle éthique comme un élément fondamental de la stratégie des entreprises et multiplier ainsi les vecteurs de communication institutionnelle : Site internet institutionnel, affichage et publicité, parrainage, mécénat, opérations de relations publiques, apposition de labels sur les étiquettes des produits, labels verts, AB... Toutefois, au regard de nos observations antérieures et des études empiriques préliminaires, deux précautions importantes méritent d'être soulignées pour une mobilisation pertinente des moyens et supports de communication :

- *D'abord, pour crédibiliser le discours éthique de l'entreprise, les thèmes de la communication devront porter si possible sur des éléments visibles et objectivement démonstrables : Labels AB pour les produits biologiques, labels sociaux, labels produits équitables, économie de ressources ou d'énergie, recyclabilité du produit...*
- *Par ailleurs, il est souhaitable, au regard de nos observations empiriques, de privilégier les moyens et supports de communication favorable à la diffusion de message de nature pédagogique. En effet, dans le domaine des pratiques et préoccupations éthiques/DD, il est souvent d'abord nécessaire d'instruire et d'informer au mieux les consommateurs, afin qu'ils puissent réellement apprécier la valeur ajoutée éthique incarnée dans le système d'offre de l'entreprise, que ce soit au niveau du produit (Produit éco-conçu par exemple) ou au niveau de la relation entre le Personnel en contact et le client (Service après-vente irréprochable, informations, conseils, suivi après achat...). L'éveil ou le développement d'une sensibilité éthique auprès des consommateurs a, en effet, plus souvent besoin d'explications que d'informations suggestives.*

Finalement, toute réflexion sur l'intégration d'une démarche éthique au sein du marketing, est, au premier chef une réflexion sur le choix d'un positionnement éthique adapté et corollairement une incitation à mettre en place une stratégie de communication institutionnelle à finalité éthique susceptible de faire connaître et comprendre le système de valeurs de l'entreprise ainsi que les efforts concrets réalisés pour se rapprocher d'un marketing responsable.

D'une manière générale, l'ensemble du paragraphe 1 nous a surtout permis de décrire les principales caractéristiques d'un Marketing Relationnel Intégré (Modèle P.R.I.) dont les fondements semblent reposer principalement sur la qualité relationnelle « Entreprise-Partie Prenantes » et le développement de compétences mercatiques adaptatives ou proactives à l'intérieur de chacune des dimensions « P », « R » et « I », ceci en vue d'être toujours en phase avec les attentes du marché.

Une telle approche compétence, relationnelle et éthique du marketing implique aussi

- la mise en place d'une organisation orientée « marché »,
- un nouvel état d'esprit marketing avec une vision davantage tournée vers le « client-citoyen » que vers le client « tout court »,
- la recherche d'un bon rapport « Qualité globale-Coût global » du système d'offre offert sur le marché,
- et enfin, une défense affirmée des valeurs environnementales, sanitaires et sociétales.

Pour terminer, elle devrait engendrer une valorisation du capital « Image Confiance et Satisfaction clients perçues » au profit d'une amélioration de la Qualité Relationnelle Client au sens large du terme. Mais pour se rapprocher des résultats espérés, une communication institutionnelle à visée éthique, intense et adaptée, semble souhaitable.

En somme, toute cette analyse concourt à préciser le cadre théorique marketing de notre travail de recherche et à esquisser un modèle de compréhension des principales dimensions d'une stratégie marketing orientée Ethique/Développement Durable. Néanmoins, pour arriver à ce résultat, nous nous sommes non seulement appuyés sur la revue de littérature, mais aussi et surtout, et ceci dès le départ de notre réflexion, sur un ensemble d'études empiriques. La deuxième section de ce chapitre a donc pour principale finalité d'exposer les principaux résultats de ces investigations « Terrain », qui ont fortement étayé notre analyse.

2 INVESTIGATIONS EMPIRIQUES PRELIMINAIRES : METHODOLOGIE ADOPTEE ET PRINCIPAUX RESULTATS

La réflexion sur les principales dimensions d'une stratégie marketing orientée « Ethique/Développement Durable » s'appuie sur la revue de littérature en relation notamment avec les concepts d'éthique, de Développement Durable, de Responsabilité Sociale des Entreprises, de Marketing Relationnel..., mais elle repose aussi, voire même surtout, sur trois études empiriques préliminaires menées en parallèle :

- *Une enquête exploratoire auprès de 160 dirigeants lorrains, précédée ou suivie de la visite de salons « Développement Durable » voire de salons consacrés aux produits biologiques*
- *Un recensement et une analyse des actions marketing diffusées dans les médias (Presse écrite, internet, télévision) et relatives au comportement éthique-DD des entreprises.*
- *Et enfin, une enquête exploratoire auprès d'une quarantaine de consommateurs afin d'appréhender leur représentation d'une entreprise éthique ou d'un produit éthique*

Ces observations empiriques exploratoires nous ont surtout encouragé à définir l'éthique, davantage sous l'angle des compétences que sous l'angle des vertus, et ont apporté un caractère plus opérationnel à notre proposition d'élaboration d'une stratégie marketing éthique voire responsable, en phase avec les représentations éthiques des acteurs de l'entreprise.

2.1 Enquête exploratoire auprès de dirigeants lorrains

L'enquête auprès de 160 dirigeants d'entreprises lorraines a été menée très tôt afin de savoir si la question éthique était réellement une question managériale et si notre projet de thèse avait un sens dans le cadre des Sciences de Gestion. Elle avait pour principale finalité de cerner à titre exploratoire les représentations de dirigeants ou responsables d'entreprise sur la place de l'éthique au sein du management et vérifier corollairement, si l'on se rapprochait davantage d'un mythe que de la réalité. L'idée était aussi de s'assurer s'il existe une signification réelle et homogène du concept « Ethique » auprès des dirigeants et d'identifier les liens éventuels entre « Ethique », « Développement Durable » et « Responsabilité » voire « Responsabilité Sociale des Entreprises ».

Notre enquête a permis d'apporter une réponse à tous ces questionnements ; mais avant d'exposer les principaux résultats, nous préciserons la méthodologie suivie pour assurer un maximum de rigueur à notre démarche.

2.1.1 Méthodologie de l'enquête exploratoire par questionnaire

Dans le paragraphe ci-dessous, nous présenterons brièvement la méthodologie appliquée dans le cadre de l'enquête exploratoire : Observations préliminaires ; méthode d'échantillonnage et profil de l'échantillon ; élaboration, administration et dépouillement du questionnaire

2.1.1.1 Observations préliminaires

Afin de confronter notre modèle théorique en cours d'élaboration à la réalité du terrain, nous avons dans un premier temps, multiplié nos rencontres et discussions avec des dirigeants ou responsables d'entreprises (généralement très intéressés par le sujet), principalement dans le cadre de salons Développement Durable, de colloques ou conférences. Certes, ces entretiens n'ont pas été enregistrés afin de créer des conditions d'un entretien libre et non formalisé. Cependant, pour réduire les risques d'interprétation des discours, nous avons pris note par écrit, des principales idées, expressions ou phrases types, en prenant soin de compléter nos observations après l'entretien.

Toutes ces discussions ont permis de mieux comprendre le sens à donner au concept « Ethique » au sein du management. Elles ont notamment contribué à souligner la forte proximité entre les concepts « Ethique », « Développement Durable » (DD) et « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE), souvent confondus par les personnes interrogées. Plus précisément, l'idée principale qui ressort de ces entretiens est que le DD constitue un vecteur d'expression de la RSE qui elle-même est un vecteur d'expression de l'éthique. Ce premier constat, essentiel, a non seulement porté un éclairage intéressant sur le sens à attribuer, du moins aujourd'hui, au concept éthique en Sciences de Gestion, mais également *autorisé une délimitation du concept et un recentrage de notre problématique* en nous intéressant plus particulièrement à une éthique managériale exprimée au travers les politiques DD/RSE de l'entreprise.

De même, ces différents entretiens nous ont aussi encouragé à approfondir notre réflexion sur le rôle à jouer par les professionnels du marketing en vue de promouvoir une image d'entreprise responsable, une image non pas basée sur la seule rhétorique mais avant tout sur un ensemble de capacités voire de compétences susceptibles de traduire les

valeurs éthico-DD/RSE en bénéfiques clients. La plupart de nos interlocuteurs laissaient entendre que la durabilité des concepts de DD, RSE, Ethique était étroitement liée à la capacité de l'entreprise de traduire les investissements y afférents en valeur client ; *l'éthique n'a de vertu managériale que « marketée »*. Dans ces circonstances, il nous semblait utile de poursuivre notre réflexion sur la construction d'un outil de construction d'une stratégie marketing orientée « Ethique ».

Toutefois, afin de conforter ces premières observations, nous souhaitions, élargir notre échantillon en prenant appui sur une enquête exploratoire auprès d'entreprises très diversifiées tant par leur taille que par leur secteur d'activité.

2.1.1.2 Méthode d'échantillonnage et profil de l'échantillon

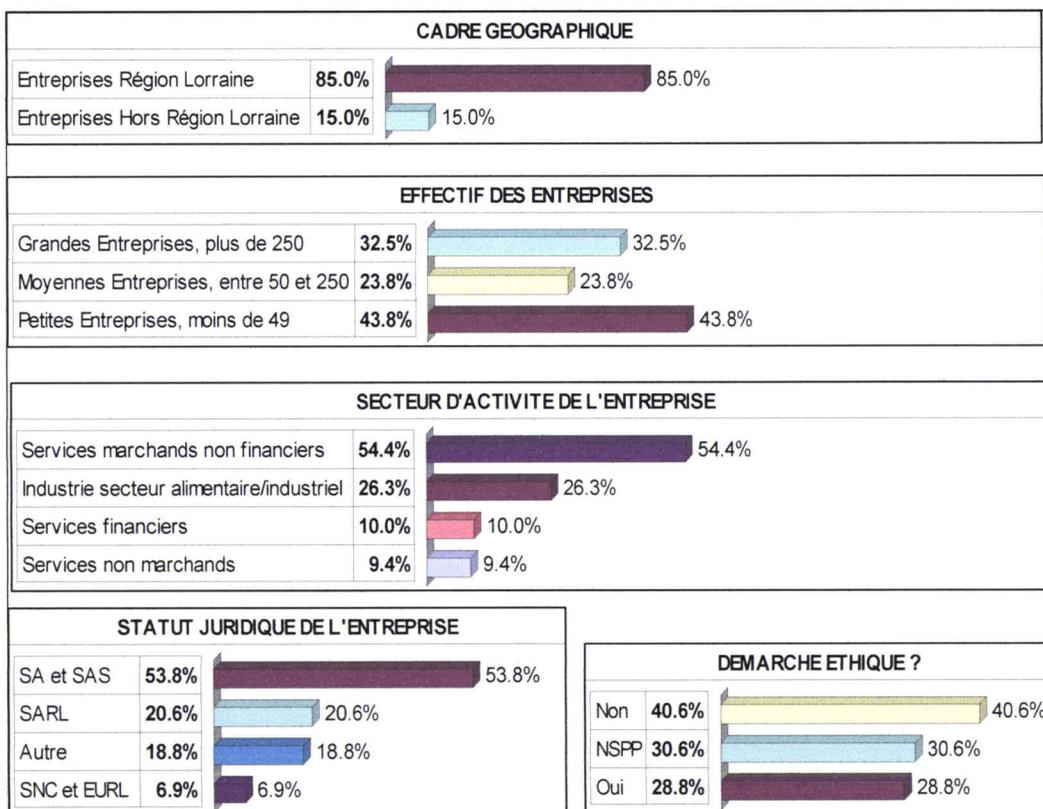
Partant de ces informations informelles de plus d'une vingtaine d'entretiens constructifs et approfondis, nous souhaitions, pour encore plus de crédibilité, étendre notre échantillon et également nous adresser à des entreprises très diversifiées, y compris celles, peu, voire même pas du tout impliquées dans une démarche éthico-DD/RSE. Dans cette perspective, et aussi dans le souci de cerner au mieux la représentation éthique d'un maximum de dirigeants quelle que soit leur sensibilité, taille, ou secteur d'activité, nous avons opté pour la réalisation d'une enquête exploratoire auprès de 160 dirigeants principalement lorrains (85%) et y compris et surtout des dirigeants de PME, généralement peu invités à s'exprimer sur le thème en question. L'idée était de vérifier la congruence entre d'une part, « les représentations » des dirigeants ou responsables d'entreprises, mises en exergue à travers nos entretiens non directifs, et, d'autre part, « les représentations » prééminentes d'un panel de dirigeants non spécialement investis –du moins a priori- dans la mise en œuvre d'une stratégie éthique ou de développement durable. Qui plus est, les résultats visaient également à affiner notre analyse sur les dimensions d'un marketing orienté Ethique/Développement Durable.

L'enquête de nature exploratoire n'avait nullement pour ambition de mesurer d'une manière exhaustive la représentation du concept « Ethique » des dirigeants lorrains. En effet, le choix de la région lorraine est essentiellement un choix de commodité, mais qui ne gêne aucunement notre analyse ; notre échantillon est avant tout un échantillon de convenance, non représentatif de la région Lorraine. Au lieu de la représentativité de l'échantillon, nous souhaitions privilégier la diversité (que ce soit en terme de taille, de statut juridique, d'activité ou de degré d'implication dans une démarche éthico-DD) et nous focaliser davantage sur l'observation du sens et de la cohérence des significations attachées au concept d'éthique, et ceci sur un nombre d'individus relativement

conséquent dont on ignorait au départ s'ils étaient oui ou non impliqués dans une démarche éthique/DD.

Ainsi, au regard du profil de l'échantillon (Tableau 15 ci-dessous), il apparaît que seul environ 29 % des sondés affirment être officiellement engagés dans une démarche éthique voire éthico-DD/RSE. Par ailleurs, *les PME de moins de 250 salariés représentent environ 2/3 de l'échantillon* (44% pour les moins de 50 salariés) contre 1/3 pour les entreprises de plus de 250 salariés. Enfin, les statuts juridiques et les secteurs d'activité sont représentés dans toute leur diversité en notant néanmoins la *prééminence du secteur des services* (3/4 de l'échantillon). En somme, une des grandes particularités de notre échantillon est qu'il s'adresse prioritairement à des PME et des sociétés prestataires de services, deux strates peu sollicitées dans le cadre d'études relatives à la problématique sur l'éthique, le DD ou la RSE, et généralement bien moins sensibilisées aux préoccupations environnementales, sanitaires ou sociétales, que les grandes entreprises. Dans ce contexte, les résultats nous semblaient beaucoup plus intéressants car plus proches des caractéristiques générales du monde de l'entreprise.

Tableau 15 : Profil de l'échantillon interrogé



2.1.1.3 Elaboration, administration et dépouillement du questionnaire

En ce qui concerne le processus d'élaboration du questionnaire (Annexe B1), il a été construit en prenant en compte à la fois notre revue de littérature et aussi nos divers

entretiens préliminaires avec des dirigeants ou responsables d'entreprise sur la place de l'éthique voire du développement durable au sein du management. Par ailleurs, avant d'être administré, il a été évidemment testé auprès d'une dizaine d'entreprises et ensuite corrigé. Enfin, nous avons surtout privilégié les questions fermées car l'objectif était surtout de conforter nos premières observations basées sur des entretiens non directifs auprès d'une vingtaine de dirigeants, d'identifier les représentations dominantes sur le thème de l'éthique auprès d'une population non sélectionnée par rapport à des critères éthiques/DD, et enfin, mieux cerner les différents enjeux inhérents à l'engagement d'une entreprise dans une démarche éthique.

Afin d'obtenir un maximum de réponses, et étant donné la longueur et la difficulté du questionnaire (réflexion sur un concept peu courant), l'administration de l'enquête par voie téléphonique ou par voie postale était à exclure. C'est pourquoi, nous avons sollicité des étudiants inscrits en master « Administration des Entreprises » pour leur demander de confier le questionnaire soit à leur responsable d'entreprise (Formation continue), ou leur responsable de stage (Formation initiale). Une notice explicative était jointe au questionnaire afin de présenter la finalité de l'enquête aux dirigeants sollicités. Les étudiants ont également été finement informés et formés au préalable à l'administration d'un questionnaire. Quant à la taille de l'échantillon, plus elle est importante, plus les résultats gagnent en crédibilité et en précision, y compris dans le cadre d'une enquête qualitative. A ce titre, l'objectif initial d'une centaine d'entreprises a été largement dépassé.

Pour terminer, le choix du logiciel de dépouillement des données s'est porté sur Sphinx Plus 2, un logiciel spécifique de dépouillement d'enquêtes et d'analyse statistiques des données, totalement adapté, compte tenu des traitements statistiques envisagés, de ses performances en général, mais aussi et surtout de sa convivialité.

2.1.2 Principaux résultats empiriques de l'enquête exploratoire

Le dépouillement du questionnaire permet de mettre en lumière la représentation du concept « Ethique » des dirigeants ou responsables d'entreprise interrogés dans le cadre de notre enquête exploratoire. Plus précisément, il met en exergue l'enjeu stratégique de l'intégration d'une dimension éthique au sein du management, met en relief le sens à donner au concept éthique dans le monde de l'entreprise, souligne la diversité des pratiques éthiques et leurs limites et enfin apportent certaines indications sur les vecteurs de communication privilégiés pour communiquer les valeurs éthico-DD/RSE de l'entreprise.

2.1.2.1 L'éthique, un enjeu stratégique

L'enquête auprès des dirigeants met d'abord en évidence le caractère stratégique et managérial de toute démarche éthique.

Ainsi, pour environ 90 % des enquêtés, les préoccupations éthiques sont autant du ressort de l'entreprise que de l'individu (Annexe B2). Par ailleurs, les questionnements éthiques, selon les sondés, s'adressent prioritairement à la direction de l'entreprise et impliquent inéluctablement *un ancrage dans la stratégie managériale*. Ensuite, par ordre d'importance, ils devraient interpeller le responsable des ressources humaines, puis le responsable de la communication, le responsable qualité, le responsable marketing, le responsable de la Production-achat et enfin, pour terminer, le responsable des finances (Annexe 1C). En somme, tous les acteurs sont à impliquer pour aider l'entreprise à s'orienter vers une organisation plus « éthique », même si certains sont plus à solliciter que d'autres. Certes, le responsable marketing arrive seulement en quatrième position par rapport à la direction (Première position), mais il faut néanmoins avoir conscience que le responsable de la communication et de la qualité ont, surtout au sein des PME, une mission s'inscrivant fortement dans le champ du marketing ; dans certaines structures, ils se substituent aux « marketers » et dépasse le seul statut de « Part-time marketers » selon les rapports d'enquête des étudiants, chargés de l'administration de l'enquête.

En dehors du fait de situer la problématique éthique dans le champ de la stratégie, notre enquête concourt également à spécifier *les principaux enjeux* d'une stratégie de positionnement éthique (Annexe B4 et tableau 16A ci-dessous). Plus précisément, les résultats indiquent clairement que le principal enjeu d'une stratégie de positionnement éthique demeure –selon les enquêtés- la défense de l'image de marque de l'entreprise et de ses produits. Dans cette perspective, la question éthique devient principalement une préoccupation marketing dont une des missions stratégiques fondamentales a toujours été la défense de l'image de marque de l'entreprise et de ses produits. Ce résultat souligne aussi l'intérêt de notre projet de thèse et justifie notre réflexion sur la définition d'une stratégie marketing orientée « Ethique » en vue de construire une image d'entreprise responsable auprès des consommateurs ou segments de marché cibles.

Toutefois, d'autres sources de motivation peuvent inciter un entrepreneur à s'engager dans une démarche éthique/DD : Par ordre d'importance, on trouve l'amélioration du climat social, une satisfaction accrue des clients, plus de transparence dans les relations et communications avec les parties prenantes et enfin en dernier lieu, le profit. L'idée d'associer « Ethique » et « Profit », laisse de nombreux répondants quelque

peu dubitatifs, du moins dans le cadre d'une première phase de réflexion. Ce scepticisme est toutefois à nuancer, car ils ne sont que 8% à penser que l'influence d'une politique éthique sur les résultats financiers de l'entreprise soit négligeable (Note de « 1 », en terme d'évaluation) et plus de 60 % à penser qu'il existe une corrélation effective et positive entre l'éthique et le profit (Note de « 3 », « 4 » ou « 5 »), même si le profit ne représente guère un enjeu prééminent mais plutôt une conséquence probable liée à l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise et de ses produits basée sur l'apport de réels bénéfices clients de nature environnementale, sanitaire ou sociétale.

Tableau 16 A : Principaux enjeux d'une démarche éthique au sein de l'entreprise

Selon vous, quelle est l'influence des politiques éthiques sur les résultats de l'entreprise en termes de chiffres d'affaires ou de profit, sur l'image de l'entreprise, sur l'image des Produits-services commercialisés, sur la satisfaction du client, sur le climat social de l'entreprise et enfin sur la transparence au niveau de la communication d'entreprise vis-à-vis de ses partenaires ? (Note de 1 à 5 : 1= influence nulle et 5 = influence très forte)



2.1.2.2 Quelle définition pour l'éthique ?

Au regard des résultats de notre enquête, il apparaît également que l'éthique n'est pas uniquement une question de valeurs abstraites ou de vertus non contextuelles, mais des valeurs à enraciner dans la culture d'entreprise pouvant être réellement traduite dans les produits, les processus de production-distribution correspondant, et enfin, dans les relations avec les différentes Parties Prenantes. Dans cette perspective, les mots « **Respect** » (Respect des intérêts de la collectivité, respect des clients, du Personnel, des fournisseurs ou autres Parties Intéressées, respect de l'environnement, respect des principes de DD en général...) *et* « **Qualité** » (Qualité des produits-services commercialisés, qualité d'entreprise, qualité relationnelle...) prennent une importance fondamentale. L'étude d'un certain nombre de questions fermées et de questions ouvertes confirme ce constat et apporte un éclairage intéressant sur la représentation du concept « Ethique » auprès d'une population d'entreprises non sélectionnée pour son investissement dans une démarche éthique/DD, et que nous présenterons ci-dessous.

Quelle définition pour l'éthique ? Analyse des questions fermées

Une première question fermée, pour cerner les principales caractéristiques de la représentation d'une entreprise dite éthique avait pour finalité de mettre en lumière l'adjectif le plus proche, sur le plan sémantique, du concept « Ethique ». Plus précisément, les répondants devaient classer par ordre d'importance un certain nombre de substituts du mot « Entreprise éthique ». Et les résultats sont les suivants. D'abord, c'est le terme d' « *entreprise responsable* » qui est retenu par les répondants, suivi de celui d'*entreprise morale*, puis d'*entreprise durable*, , d'*entreprise citoyenne*, d'*entreprise socialement responsable*, et pour terminer celui d'*entreprise démocratique* (Annexe 2E). Que l'expression « Entreprise responsable» ressorte principalement n'est guère étonnant compte tenu de notre revue de littérature où nous avons déjà pu mettre en lumière les liens consubstantiels entre « Ethique » et « Responsabilité ».

Une deuxième question fermée permettait aux répondants d'évaluer sept définitions de l'éthique

- **Définition 1** : *L'éthique, est un état d'esprit, une morale du "vivre ensemble" devant s'enraciner dans la culture d'entreprise (Ethique et culture d'entreprise)*
- **Définition 2** : *L'éthique est un ensemble de valeurs de justice, de liberté individuelle, de respect de l'Autre et de respect de la Vie (Ethique et valeurs)*
- **Définition 3** : *L'éthique est aussi une volonté de l'entreprise de proposer aux clients un produit minimisant les risques de santé publique (obésité, légionellose...), un produit si possible écologique et enfin un produit fabriqué dans le respect des partenaires de l'entreprise et de l'intérêt général (Ethique et produits)*
- **Définition 4** : *L'éthique est un ensemble d'actions de mise en oeuvre d'une politique de développement durable (Ethique et DD)*
- **Définition 5** : *L'éthique est la recherche d'un équilibre entre l'intérêt financier de l'entreprise, l'intérêt de ses principaux partenaires (Personnel, clients, Frs...) et l'intérêt collectif (Biens communs, environnement...) – (Ethique et RSE)*
- **Définition 6** : *L'éthique, c'est un triple engagement pour l'entreprise : un engagement de sécurité environnementale (S1), un engagement de santé publique (S2) et un engagement sociétal (S3 – mécénat et partenariat avec des organismes d'intérêt général) – (Ethique et triple engagement)*
- **Définition 7** : *L'éthique, c'est aussi la promotion des actions de solidarité et de partenariat avec des organisations humanitaires, culturelles ou de défense de l'environnement (Fondations et actions de mécénat) – (Ethique et solidarité)*

Les principaux résultats apparaissent dans le tableau ci-dessous (Tableau 16B) et en annexe (Annexe B)

Tableau 16 B : Quelle définition pour appréhender l'éthique en entreprise ?

DEFINITION DU CONCEPT ETHIQUE - Questions fermées-				
	Moyenne	Min	Max	Somme
Ethique et valeurs	1.51	1.00	3.00	242.00
Ethique/CultureENT	1.76	1.00	4.00	281.00
Ethique et Produit	2.29	1.00	5.00	367.00
Ethique et DD	2.34	1.00	4.00	375.00
Ethique et Compromis	2.41	1.00	5.00	385.00
Ethique et S1/S2/S3	2.52	1.00	5.00	404.00
Ethique et solidarité	2.82	1.00	5.00	451.00

P.S. : 1= Entièrement d'accord ; 2=plutôt d'accord ; 3=peut-être ; 4= Pas tellement d'accord ;
5= Pas d'accord du tout

- *Le tableau 16 B ci-dessus montre clairement que l'éthique, en premier lieu, est perçue comme un état d'esprit devant s'enraciner dans la culture d'entreprise, une morale du « vivre ensemble » imprégnée des valeurs de justice, de liberté, de respect de l'altérité et de respect de la vie (Définitions 1 et 2).*
- *L'éthique en second lieu est définie en fonction du produit (Définition 3). D'une conceptualisation axiologique, on passe à une conceptualisation plus praxéologique. Environ 70% des sondés sont « entièrement d'accord » ou « plutôt d'accord » avec cette définition de l'éthique axée sur le produit. Le produit devient alors un moyen d'expression éthique et en ce sens interpelle inéluctablement le professionnel du marketing, généralement responsable de la gestion du portefeuille de produits de l'entreprise. Ce dernier –pour construire un positionnement éthique/Développement Durable- est alors invité –toujours avec l'appui de la Direction Générale- de proposer aux clients un produit dont les caractéristiques intrinsèques participent de sa sécurité environnementale ou sanitaire, et dont la fabrication prend en compte le respect des différents partenaires de l'entreprise (Clients, Personnel, Fournisseurs).*
- *L'éthique, en troisième lieu, est défini comme un ensemble d'actions de mise en œuvre d'une politique de DD (Définition 4) caractérisée notamment par la recherche d'un équilibre entre la responsabilité économique de l'entreprise, sa responsabilité relationnelle avec ses principaux partenaires et enfin sa responsabilité sociétale dans le sens d'une meilleure prise en compte de l'intérêt collectif. Dans cette perspective, l'éthique est aussi un engagement de l'entreprise pour une plus grande sécurité environnementale (S1), une meilleure maîtrise des problèmes de santé publique (S2) et enfin une plus forte solidarité à la fois partenariale et philanthropique (S3). Toutefois pour cet aspect de la définition, le consensus est moins évident (seuls 55% des sondés par exemple sont « entièrement d'accord » ou « plutôt d'accord », avec cette formulation de la définition) ; assez paradoxalement, ce sont les termes **solidarité, mécénat, partenariat avec des organismes d'intérêt général qui gênent les enquêtés.** Visiblement, ces derniers préfèrent opter pour une éthique centrée sur la qualité des produits commercialisés qu'une éthique focalisée sur des actions philanthropiques.*

➤ *Enfin, et cela semble logique, compte tenu de la remarque précédente, seuls 40 % des enquêtés sont « entièrement d'accord » ou « plutôt d'accord » avec une définition de l'éthique en tant qu'outil « de promotion des actions de solidarité et de partenariat avec des organisations humanitaires, culturelles ou de défense de l'environnement (Fondations et actions de mécénat) ». A contrario, environ 18% sont « Pas tellement d'accord » et 7% ne sont pas d'accord du tout avec cette approche de l'éthique. On retrouve ici, et c'est inattendu, le plus grand score de rejet parmi les sept définitions proposées. Une entreprise éthique n'a pas donc pas forcément pour objectif prééminent des visées philanthropiques. L'entreprise ne peut pas être vue comme le substitut d'une puissance publique défaillante mais comme un acteur engagé dans son champ de responsabilité directe et principalement centré sur son métier.*

Finalement, il apparaît que l'éthique est essentiellement perçue comme un ensemble de valeurs de respect de l'Autre, de respect des valeurs de DD, des valeurs qui doivent néanmoins dépasser la simple rhétorique pour s'ancrer dans les attributs produits afin d'apporter au client une valeur ajoutée additionnelle et aider ce faisant l'entreprise à gagner en compétitivité. Dans cet état d'esprit, les actions d'ordre philanthropique ne sont pas une priorité. L'analyse des questions ouvertes relatives à la signification attribuée au concept éthique permet de corroborer ces assertions et apporter quelques précisions supplémentaires

Quelle définition pour l'éthique ? Analyse des questions ouvertes

Afin de permettre à l'ensemble des 160 dirigeants interrogés de s'exprimer librement sur leur conception de l'éthique, deux questions ouvertes ont été posées, l'une très générale (« Quels sont les mots clefs qui à votre avis permettent de définir l'éthique dans l'entreprise ? », Tableau 17), l'autre davantage axée sur le contenu associé à une démarche éthique (« Qu'est-ce pour vous s'engager dans une politique éthique ? Pour vous, mettre en œuvre une politique éthique, c'est surtout... », Tableau 18)

Tableau 17 : Mots clefs associés au concept éthique

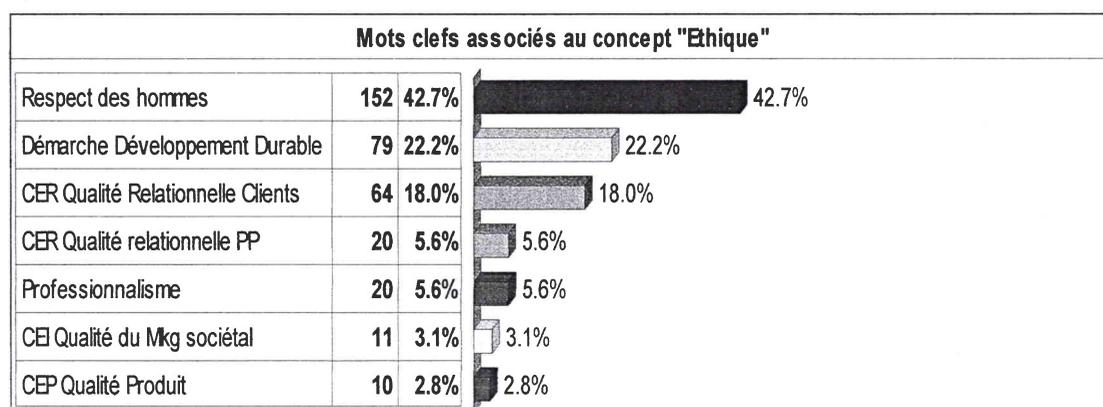
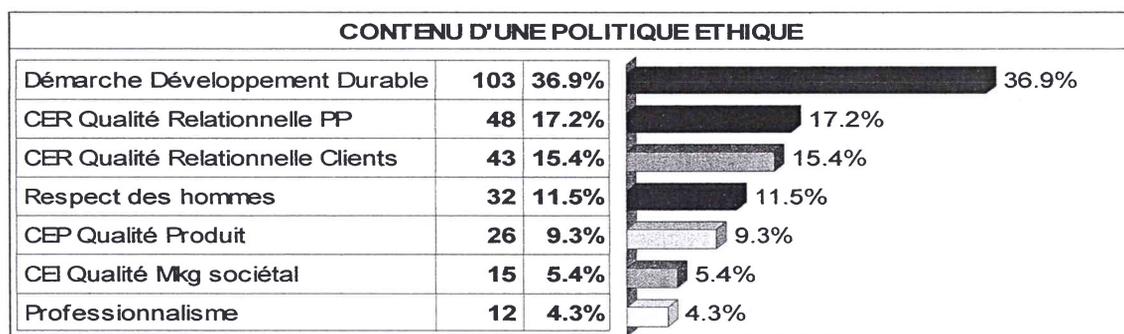


Tableau 18 : Contenu d'une politique éthique



CER : Compétences éthiques relationnelles ; CEP : Compétences éthiques Produit
 CEI : Compétences éthiques institutionnelles ; PP : Parties Prenantes

Lemmatisation manuelle des réponses aux questions ouvertes (Tableaux 17 et 18)

Respect des hommes, respect de l'altérité – Mots associés-

Respect de valeurs morales, entreprise morale, respect des autres, devoir, déontologie, respect de valeurs humaines, justice, équité, respect des hommes, citoyenneté, entreprise citoyenne

Démarche Développement Durable (DD) - Mots associés -

Démarche DD, Prise en compte du long terme, responsabilité économique et environnementale, respect de l'environnement, responsabilité sociale et environnementale, concilier profit, environnement et défense des intérêts de la collectivité

Professionalisme – Mots associés-

Professionalisme, exemplarité, engagement, respect des engagements, savoir, rigueur, gestion en bon père de famille, assurer la survie de l'entreprise, respect des normes de qualité

CEP Qualité Produit : Mots associés -

Qualité des produits, rapport-qualité-prix, juste prix, limiter les risques produit, produits bios

CER Qualité Relationnelle Client – Mots associés-

Respect des clients, satisfaction des clients, responsabilité client, Ecoute, Honnêteté, sens de la communication, transparence, disponibilité, écoute des clients, défense du consommateur

CER Qualité Relationnelles Parties Prenantes (hors clients) – Mots associés -

Respect des PP, relations équilibrées avec les PP, Ecoute des partenaires, respect du Personnel, satisfaction des partenaires, Recherche d'un consensus, dialogue social, partenariat, respect des fournisseurs, respect des sous-traitants, amélioration des conditions de travail

CEI Qualité du Marketing sociétal

Respect des engagements vis-à-vis de la collectivité, défense de la santé publique, défense des biens collectifs, défense des services collectifs ou biens collectifs, respect des lois, défense de l'image d'entreprise, mécénat, soutien des ONG ou associations humanitaires

- *En premier lieu, l'examen des réponses des questions ouvertes relatives à la représentation du concept « éthique » des enquêtés met en exergue l'objet fondamental de toute démarche éthique, à savoir la qualité relationnelle avec autrui. Aussi, 43 % des mots clefs associés au concept éthique sont attribués au « Respect de l'homme » en général, et plus précisément, dans le cadre de l'entreprise, au respect des clients (15 %) et autres parties prenantes (17% - essentiellement les fournisseurs et le Personnel selon les réponses des sondés) impliquées dans la relation marchande. L'appui de la théorie des Parties Prenantes pour mieux comprendre notre modèle de recherche trouve ici toute sa justification.*
- *En second lieu, lorsqu'il s'agit de définir l'éthique, ce sont les thèmes relatifs au développement durable, qui prennent toute leur importance avec un accent très fort eu égard aux préoccupations environnementales. Toute stratégie de DD s'inscrit ainsi d'emblée dans une stratégie de positionnement éthique et on comprend alors pourquoi les concepts d'éthique et de DD sont inextricablement liés.*

➤ En troisième lieu, surtout lorsque l'on s'intéresse aux actions clefs pouvant traduire un engagement de politique éthique dans les faits (Question 12, Annexe B1), l'éthique implique aussi une remise en cause de la politique de produit de l'entreprise. **Le produit devient un vecteur essentiel des valeurs éthiques.** La qualité des produits vendus, le bon rapport qualité prix, le juste prix, les produits biologiques...sont alors, eu égard aux répondants, des variables qui déterminent l'éthicité du comportement d'une firme. Un tel constat, relativement surprenant, confère ainsi à la problématique éthique une dimension mercatique incontournable. Déjà, l'étude des questions fermées nous avait permis cette conclusion.

➤ En quatrième lieu, l'éthique est définie en fonction **du professionnalisme** de l'entreprise, sa capacité à respecter des engagements, sa rigueur, le savoir-faire lié à son métier mais aussi sa capacité à mieux prendre en considération **les intérêts de la collectivité.** Dans ce dernier cas, l'éthique implique la définition d'un marketing sociétal pertinent et l'élaboration d'une stratégie de communication institutionnelle (Principalement par le biais du **Mécénat ou Relations Publiques**) susceptibles de valoriser les efforts entrepris par l'entreprise pour participer d'une meilleure qualité de vie sociétale ou d'un cadre de vie plus convivial.

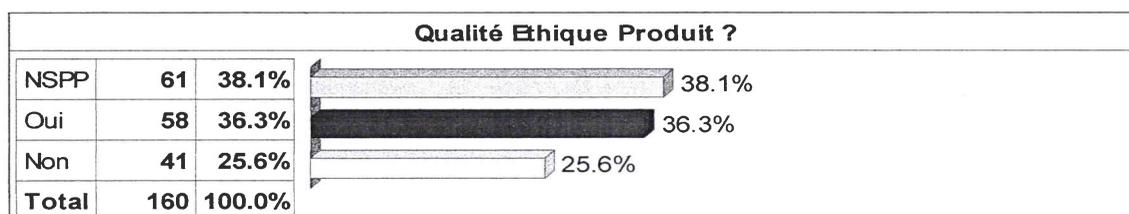
➤ Au final, un des résultats relativement inattendu, quoique compréhensible, est le **lien très étroit entre « Ethique » et « Qualité ».** L'éthique semble, au regard de la représentation des dirigeants, avant tout un outil de gestion de l'image de marque de l'entreprise ou de ses produits, mais basée sur la promotion de la qualité. Plus précisément, s'engager dans une démarche éthique, c'est s'engager dans une démarche **Qualité**, c'est encourager le développement du professionnalisme et du sens des responsabilités de l'ensemble des acteurs de l'entreprise ; c'est chercher à améliorer continuellement, à la fois la qualité des produits commercialisés ou du système de production-distribution correspondant, et la qualité des relations partenariales, tant avec les clients qu'avec l'ensemble des Parties Prenantes impliquées dans la relation marchande. **La Qualité, qu'elle concerne les produits vendus ou le processus de production correspondant, semble être la première des valeurs éthiques à défendre pour construire une image d'entreprise responsable.** Et, au regard de nos observations antérieures, une telle qualité dépasse aujourd'hui la seule dimension technique pour s'orienter davantage vers un plus grand respect des principes « Développement Durable ».

2.1.2.3 Le produit, un vecteur éthique fondamental

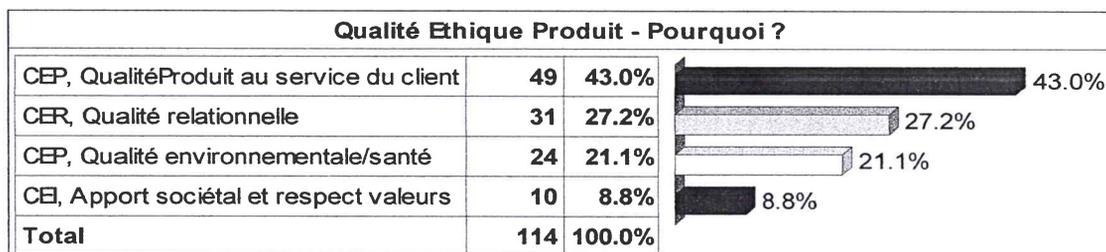
Afin de mieux comprendre le rôle du produit en tant que vecteur du comportement éthique d'une firme, il semblait utile d'interroger les sondés sur le sens attribué à la notion de qualité éthique (Tableau 19 ci-dessous)

Tableau 19 : Qualité éthique « Produit »

Pensez-vous que vos produits/services ont des qualités éthiques ?



Si oui, lesquelles ?



Lemmatisation des réponses de la question ouverte (Tableau 19)

CEP, QualitéProduit au service du client – Mots associés-

Aide apportée au client à travers le produit, traçabilité des produits, utilité des produits ou services pour la client et la collectivité, respect de la qualité, bonne qualité des composants du produit, label qualité, bon rapport qualité prix, qualité des produits vendus en général (les réponses en lien avec la qualité sont prééminentes)

CEP, qualité environnementale/santé – Mots associés-

Produits biologiques, produits naturels sans conservateur, valeurs DD intégrées au produit, produit totalement recyclable, économie énergie liée au produit, économie de ressources, recyclage de matériaux, produit respectueux de l'environnement.

CER, qualité relationnelle -Mots associés-

Services aux fournisseurs, fabrication des produits dans le respect de la sécurité du Personnel, services rendus aux clients, bon conseils, rendre service aux clients, améliorer le confort des clients, respect des délais clients, le sérieux de l'entreprise, services accordés aux clients, produit respectueux des clients du fait de sa qualité; produit correspondant aux attentes des clients, transparence de l'entreprise.

CEI, Apport sociétal et respect valeurs – Mots associés -

Respect des valeurs de déontologie, actions caritatives, respect des biens collectifs, apport à la société, service public, respect des lois, défense des intérêts de la collectivité locale, amélioration de la qualité de vie sociétale

L'analyse du tableau ci-dessus confirme l'importance du produit en tant que moyen d'expression privilégié de valeurs éthiques/Développement Durable. En effet, sur l'ensemble des répondants, **36%, soit plus d'un tiers, est persuadé que leur produit ou service commercialisé est porteur de valeurs éthiques**. Ce chiffre est tout à fait significatif, compte tenu de la nouveauté de ce concept de « Qualité éthique », et compte tenu aussi de notre échantillon principalement composé de PME et de sociétés prestataires de services, moins enclines à s'intéresser au thème de l'éthique ou du DD que les grandes entreprises. Par ailleurs, environ 38 % des répondants ne se prononcent pas et seulement 26 % considèrent leur produit ou service comme dénué de tout attribut éthique.

La réponse à la question ouverte relative aux raisons de l'éthicité attribuée à un produit met également en lumière les conditions requises pour conférer à un portefeuille de produits une dimension éthique, tout en soulignant simultanément le rôle clef du « marketer » dans la construction d'une image éthique produit.

➤ *En premier lieu, selon les enquêtés, l'éthicité d'un produit est principalement tributaire de la **qualité intrinsèque de ce dernier et du bon rapport qualité prix** offert à la clientèle. Un « bon » marketing, autrement dit un marketing réellement soucieux de la satisfaction du client, en dehors de toute démarche éthique ou développement durable, semble ainsi constituer la première pierre de construction d'un positionnement éthique ; nous verrons ultérieurement que les consommateurs partagent ce point de vue.*

➤ *En second lieu, l'éthicité d'un produit ou service, au regard des enquêtés, est également déterminée par la **qualité relationnelle de l'entreprise avec ses principales parties prenantes primaires**, à savoir ses clients, son Personnel et enfin ses fournisseurs ou sous-traitants. Elle passe alors par une offre Produit ou une offre servitaire réellement soucieuse des attentes des clients, par de bons conseils, plus de transparence, mais aussi un plus grand respect vis-à-vis du Personnel et vis-à-vis des fournisseurs impliqués dans l'élaboration de l'offre commerciale. Ainsi, un produit ou un service offert sur le marché est d'autant plus éthique qu'il donne lieu à une relation positive, coopérative ou constructive entre l'entreprise et ses principales parties intéressées, essentiellement les clients, le Personnel et les fournisseurs.*

➤ *De même, il s'agit de conférer aux produits commercialisés **des attributs apportant une valeur ajoutée environnementale ou sanitaire**. Ainsi, s'orienter vers un positionnement produit axé sur la santé (Produit biologique...) ou sur l'environnement (économie de ressources, non pollution...) c'est également s'orienter vers un marketing plus éthique ou plus responsable.*

➤ *Enfin, certains dirigeants, pour attribuer une dimension éthique à leurs produits-services, cherchent à les doter de **vertus sociétales**, en respectant au mieux, ou en ne compromettant pas les intérêts de la collectivité, ou encore, en s'évertuant, sinon à améliorer, du moins à ne pas dégrader, à travers les produits fabriqués, le cadre de vie ou la qualité de vie sociétale. Par ailleurs, le soutien à des organisations de nature philanthropique, par le biais des produits vendus (Produit-partage), peut-être un autre moyen pour conférer aux produits commercialisés une vertu sociétal.*

Enfin, il apparaît clairement que les préoccupations éthiques dépassent le seul cadre axiologique. En cherchant à s'ancrer davantage dans la réalité, en l'occurrence à travers l'adjonction d'attributs « Produit », plus respectueux des principes Développement Durable, elles deviennent surtout une problématique mercatique, principalement tournée vers une amélioration de la Qualité au sein de l'entreprise, une qualité revisitée voire une qualité intégrée à visée éthique constituant, a priori, la clef de voûte d'une stratégie marketing responsable, orientée éthique/Développement Durable.

2.1.2.4 Approche praxéologique et principales limites d'une démarche éthique

Dans le but de conférer à leur entreprise une image plus éthique et d'intégrer au mieux les nouvelles attentes éthiques des clients dans le plan de marchéage, les entreprises mettent déjà en place un certain nombre d'actions, tant au niveau de l'activité de l'entreprise en général, qu'au niveau du produit ou de l'organisation managériale (Tableau 20, ci-dessous)

Tableau 20 : Actions au niveau de l'entreprise, du produit et de l'organisation interne en faveur d'un positionnement éthico-DD

Actions au niveau de l'entreprise			Actions au niveau du Produit		
Sélection FRS critère éthique	67	21.3%	Aucune action particulière	60	24.1%
Programme réduction pollution eau/air/sol	58	18.5%	Evitement composants à risques	50	20.1%
Programme d'économie eau/énergie/MP	51	16.2%	Réduction pollution eau air sol	40	16.1%
Réduc. Emballage, recyclage, tri déchets	47	15.0%	Label qualité éthique	39	15.7%
Normes de qualité - ISO 14000- ISO 9000...	46	14.6%	Réduc. Emballages, recyclage, tri déchets	38	15.3%
Aucune action particulière	45	14.3%	Réduc. Consommation MP, énergie...	22	8.8%
Total	314	100.0%	Total	249	100.0%

Actions managériales		
Aucune action particulière	70	43.5%
Formation pbs environ., santé publique, pbs sociétaux	50	31.1%
Information et consultation, com.interne	30	18.6%
Création Comité éthique	8	5.0%
Mise en place Normes SA 8000	3	1.9%
Total	161	100.0%

❖ Au niveau de l'activité de l'entreprise, les principales actions de nature éthique sont principalement centrées sur (par ordre d'importance) :

- Un choix plus rigoureux et plus synchrétique des fournisseurs dans le souci de privilégier davantage ceux sensibilisés par la question éthico-DD/RSE.
- Un programme de réduction de la pollution et d'économie d'énergie ou de ressources naturelles.
- Une meilleure gestion des déchets.
- Et enfin la mise en place de normes de qualité d'entreprise de type Iso 9001 ou Iso 14001 ou SA 8000.

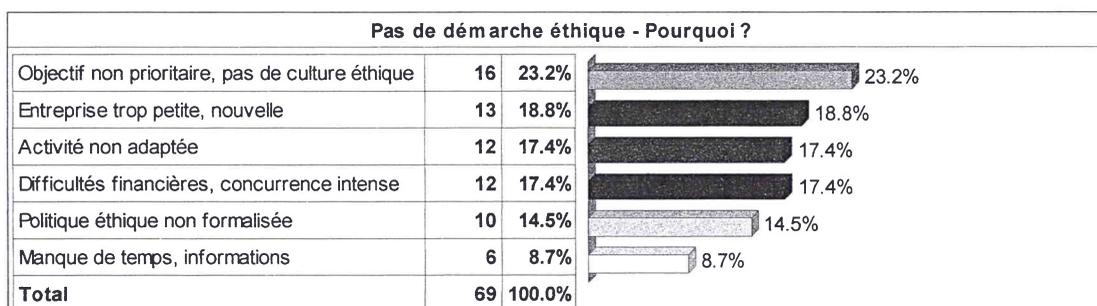
❖ Au niveau du produit, les actions de nature éthique portent principalement sur :

- L'évitement de composants à risque pour les consommateurs, que ce risque soit réel ou perçu.
- La commercialisation de produits plus soucieux de l'environnement, peu polluant, économe en énergie ou en matières premières, recyclable, et avec un emballage réduit au strict minimum.
- Et enfin, la promotion de labels ou signes « éthiques », des labels attestant d'une volonté de mieux prendre en considération les problèmes environnementaux (NF environnement, AB, FCS, étiquette « Produit économe en énergie ou en consommation d'eau, ... ») ou sociaux et sociétaux (labels sociaux, produits équitables, produits-partage...)

❖ *Enfin, au niveau organisationnel, l'entreprise motivée par l'implémentation d'une démarche éthique mise logiquement sur la formation relative aux problèmes environnementaux, de santé publique ou sociétaux, la collecte d'informations, la consultation d'experts et enfin une meilleure diffusion de ce nouveau savoir à l'intérieur de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie de communication interne ad hoc.*

En somme, la recherche d'un comportement plus éthique de l'entreprise à travers des actions concrètes, interpellent à la fois les managers et les marketers. La réussite d'une stratégie marketing orientée Ethique/DD semble tributaire de la capacité de l'entreprise à mettre en place un management éthique basé sur le respect de valeurs DD/RSE. Par ailleurs, la volonté de donner corps aux valeurs « Ethiques/DD » à travers des initiatives concrètes, confère à l'éthique une dimension praxéologique nous éloignant des pièges de l'utopie ou de la simple rhétorique. Toutefois, en acceptant la confrontation avec la réalité, l'éthique est aussi amenée à surmonter des dilemmes et doit reconnaître ses limites en termes de moyens d'action (Tableau 21)

Tableau 21 : Limites inhérentes à l'implémentation d'une démarche éthique



Lemmatisation des réponses des enquêtés (Tableau 21)

Politique éthique non formalisée

Pas de formalisation, éthique informelle suffisante, le respect mutuel est une valeur clef de notre entreprise, éthique non formalisée en raison de notre taille

Entreprise trop petite, nouvelle

Taille insuffisante, petite taille, création de l'entreprise récente, entreprise trop petite, Entreprise artisanale

Objectif non prioritaire, pas de culture éthique

Objectif de rentabilité prioritaire, objectif de mise en place d'une stratégie éthique non prioritaire, Objectif économique prioritaire, pas de directive du siège, siège social non impliqué, pas de culture éthique

Difficultés financières, concurrence intense

Difficulté financière, entreprise en cours de fermeture, risque d'augmentation des coûts de production, Prix d'un emballage éthique est beaucoup plus élevé, productivité de l'entreprise insuffisante, Moyens financiers limités, concurrence trop forte, crise économique, concurrence internationale trop rude

Activité non adaptée

Activité non adaptée pour s'inscrire dans une démarche éthique, Activité non adaptée car on est une entreprise de service, notre service est éthique en soi, nous sommes uniquement revendeur donc la question ne se pose pas

Manque de temps, d'informations

Manque de temps, manque d'informations, trop pris par le quotidien, ne sait pas comment s'y prendre, Pas assez d'informations sur les normes comme l'iso 14001

Plus précisément, au regard des réponses des enquêtés, trois principales limites peuvent être mentionnées :

➤ **Le poids de l'impératif économique** : La priorité des entreprises est axée autour de la défense de leur pérennité, leur rentabilité, leur compétitivité. Devant une concurrence de plus en plus rude, le souci éthique apparaît parfois comme un objectif secondaire, utopique, dangereux pour la survie de l'entreprise, surtout pour les firmes de petite taille dont les moyens par nature sont déjà fortement limités. Cette inquiétude révèle que la réussite de toute démarche éthique est largement tributaire de la capacité à concilier les préoccupations éthico-DD avec l'impératif économique. Ces deux logiques sont à penser simultanément et à rendre compatible. Un tel raisonnement implique inéluctablement une meilleure intégration de l'éthique dans le champ du marketing et la nécessité de traduire les valeurs « Ethiques/Développement Durable » en valeur Client en vue d'accroître les performances commerciales de l'entreprise.

➤ **Le manque de temps et d'informations** : Un autre frein au comportement éthique des entreprises est le manque de temps ou d'informations des dirigeants qui aimeraient parfois intégrer une dimension éthique dans leur mission ou mettre en place une stratégie de DD plus marquée. Ces derniers se sentent souvent désarmés devant la question du « comment faire ? ». Sur quels leviers faut-il agir pour construire une image d'entreprise éthique ? Il est vrai, que cette interrogation de maintes entreprises nous a fortement encouragés à poursuivre notre réflexion de manière à pouvoir justement proposer un outil d'aide à la mise en œuvre d'une stratégie marketing orientée « Ethique/DD ». Par ailleurs, il s'avère que les dirigeants ou responsables d'entreprise, motivés par un management plus éthique, maîtrisent souvent insuffisamment les instruments en faveur d'une orientation éthico-DD/RSE de la firme, en l'occurrence les procédures à respecter pour l'obtention de labels de Qualité éthique « Produit » (Labels environnementaux, labels bio, certificat qualité spécifique au produit fabriqué...), de labels de Qualité éthique « Entreprise » (labels sociaux, labels SA 8000 et surtout les normes relatives au système de management environnemental comme l'Iso 14001).

➤ **La nature de l'activité de l'entreprise** : La nature de l'activité conditionne le degré d'engagement d'une entreprise dans une démarche éthique/DD. Plus précisément, plus une firme risque de perturber l'équilibre écologique ou porter préjudice à la santé des consommateurs, que ce soit à travers ses produits ou son système de production-distribution, plus sa responsabilité éthique est grande et suscite une certaine pression de la société civile pour une meilleure maîtrise de ces externalités négatives. Dans cette logique, le dirigeant est souvent persuadé que seules les actions portant sur les « Produits » ou « l'activité » de l'entreprise, peuvent constituer des vecteurs de comportement éthique/DD. Les entreprises prestataires de services se sentent ainsi, souvent, non concernées par la problématique de l'éthique, et encore moins par celle du développement durable. Elles ignorent, pour certaines d'entre elles, notamment les PME, que l'éthique s'exprime aussi et peut-être surtout, à travers l'amélioration de la qualité relationnelle clients/Parties Prenantes.

En somme, cette approche praxéologique de l'éthique contribue à montrer la volonté des entreprises à appréhender l'éthique non plus seulement sous le seul angle

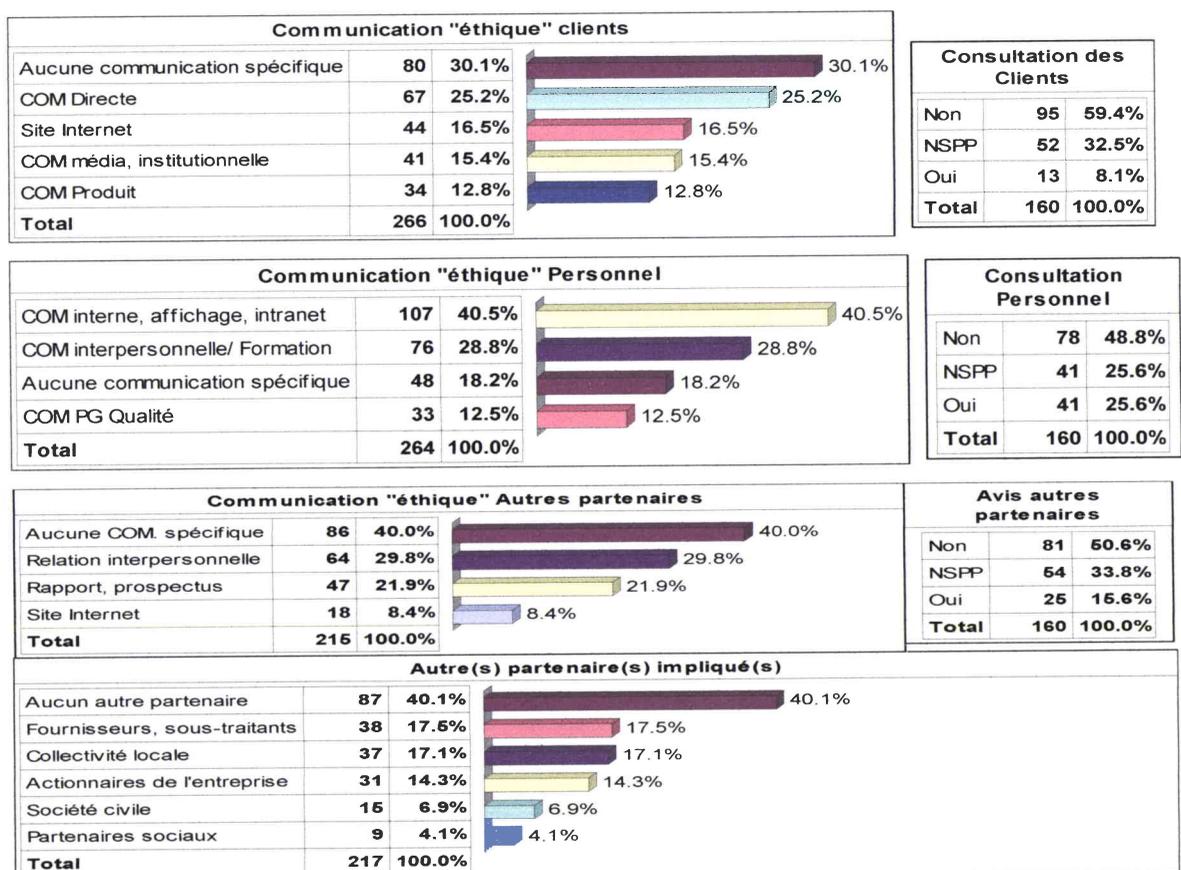
axiologique mais aussi en terme d'actions, de savoir-faire, et de manière plus large, en termes de compétences. Une telle vision encourage inmanquablement un élargissement et un approfondissement des compétences des acteurs de l'entreprise, et tout particulièrement des compétences éthiques managériales et mercatiques en vue de repousser toujours davantage les limites du DD. La mise en place d'une stratégie de communication des valeurs éthico-DD/RSE en direction de l'ensemble des Parties Prenantes, interne et externe, s'inscrit également dans une telle perspective (& 2.1.2.5)

2.1.2.5 Communication des valeurs éthico-DD/RSE

L'éthique est aussi, surtout dans le cadre du champ mercatique, une question de communication. Vouloir concilier le souci économique et le souci éthique implique inéluctablement la mise en place d'une stratégie de communication susceptible de mettre en relief les valeurs éthiques partagées par l'entreprise ainsi que les bénéfices clients induits inhérents à une « implémentation » efficace d'une démarche éthique.

La communication, des actions éthiques, selon les répondants, s'adresse par ordre d'importance au Personnel, puis aux Clients, aux Fournisseurs, aux Collectivités locales, aux actionnaires et enfin à la société civile. Et les vecteurs de communication utilisés diffèrent selon les partenaires ciblés. (Tableau 22 ci-dessous)

Tableau 22 : Principales formes de communication institutionnelle éthique



Plus précisément,

➤ **Communication des valeurs ou actions éthiques en direction du Personnel :**

Afin de communiquer ses valeurs ou actions éthiques au Personnel, l'entreprise s'appuie principalement sur la communication interne en général (Réunions de travail et communication interpersonnelle, journal interne, affichage interne, intranet) ou sur la mise en place de programmes de qualité d'entreprise à l'instar des normes ISO susceptible de favoriser une culture « Ethique/DD » au sein de la firme. Les actions de communication envers le Personnel sont les plus nombreuses. Il est aussi le plus consulté avant le lancement d'un projet éthique environnemental, de santé publique ou de solidarité (enquêtes, tables ronde); environ 25 % des sondés affirment consulter leur Personnel avant toute initiative en lien avec la mise en œuvre d'une stratégie éthique/DD contre 16 % pour les autres partenaires et seulement 8% pour les clients.

➤ **Communication des valeurs ou actions éthiques en direction des clients :**

La communication des valeurs et actions éthiques en direction des clients repose principalement et par ordre d'importance sur les vecteurs suivants :

- *La communication directe (Journées Portes ouvertes, distribution de prospectus valorisant l'engagement éthique/DD de l'entreprise, distribution le cas échéant du rapport DD, discussion avec le client...)*
- *Le site Internet (Pour environ 27 % des enquêtés ayant répondu à la question)*
- *La communication média et la communication événementielle (Publicité institutionnelle, Relations Publiques, Mécénat culturel et mécénat philanthropique)*
- *Et enfin, la communication produit (Labels verts, labels AB, étiquette sur l'emballage attestant d'une qualité pro-environnementale ou pro-santé)*

P.S. : Les clients, par ailleurs, sont encore peu consultés et impliqués avant le lancement d'un projet s'inscrivant dans une stratégie « Ethique/Développement DD ».

➤ **Communication des valeurs ou actions éthiques en direction des autres partenaires de l'entreprise :**

Les autres partenaires cités par les dirigeants sont par ordre d'importance et pour l'essentiel les fournisseurs ou sous-traitants, les collectivités locales, les actionnaires, la société civile et enfin les partenaires sociaux (syndicats, comité d'entreprise...). Ces mêmes partenaires sont essentiellement informés à travers les dialogues et échanges interpersonnels, les rapports d'activité ou prospectus publicitaires, et enfin, les sites Internet

En somme, il y a une volonté de la part de l'entreprise de communiquer ses actions ou valeurs éthiques mais cette communication globalement semble encore fragile et réservée à une minorité de firmes. Pourtant, la communication éthique est un outil indispensable pour asseoir le positionnement éthico-DD/RSE d'une entreprise et améliorer son image institutionnelle. Il n'y a pas de perception d'une image éthique sans communication. C'est la pierre angulaire de toute stratégie marketing orientée Ethique/Développement Durable.

Enfin, au terme de ce paragraphe « 2.1 », et au regard de l'ensemble des résultats de notre enquête exploratoire auprès de 160 dirigeants ou hauts responsables, nous comprenons mieux, que l'éthique en Sciences de Gestion, repose avant tout sur une éthique-compétence basée sur le développement de compétences éthiques « Produit » ou « Relationnelles », que nous définirons plus finement dans le cadre de notre présentation du modèle d'analyse présentant les principales dimensions d'un marketing orientée Ethique/Développement Durable voire d'un marketing responsable (Chapitre III). Par ailleurs, il apparaît clairement que l'éthique tend à devenir une problématique principalement marketing centrée sur le *respect des Parties Prenantes* et la promotion de la *qualité de l'offre commerciale*, une qualité exprimée d'abord en terme de rapport qualité prix des produits vendus, une qualité évaluée également en fonction de la relation avec les clients et autres Parties Prenantes (Personnel et fournisseurs surtout), une qualité enfin, appréciée selon la capacité de l'entreprise à respecter les valeurs environnementales, sanitaires et sociétales propres aux préoccupations du Développement Durable, en cherchant à les incorporer dans les produits vendus ou le processus de production/distribution correspondant.

En somme, la vision de l'éthique des responsables d'entreprise est très pragmatique et montre surtout, que toutes les initiatives éthiques prises ou à prendre pour s'inscrire au mieux dans la mouvance RSE/DD, sont largement tributaires de leur capacité à générer une valeur client supplémentaire sans trop alourdir les coûts de la firme, ou compromettre le rapport qualité/prix existant. Dans cet esprit, les actions de nature philanthropique, ne constituent guère un vecteur éthique significatif.

Pour poursuivre nos observations empiriques préliminaires, et continuer à affiner notre outil stratégique de construction d'un marketing plus responsable, nous avons également listé un maximum de pratiques éthiques/DD diffusées dans les médias dans l'idée surtout de vérifier si les trois dimensions « P », « R » et « I » provisoirement esquissées à partir de la revue de littérature et d'observations empiriques, peuvent réellement représenter trois orientations majeures pour construire une stratégie marketing orientée Ethique/Développement Durable.

2.2 Recensement des actions marketing orientées « Ethique » ou « Développement Durable » diffusées dans les médias

Afin de se forger une première idée des caractéristiques d'une stratégie marketing orientée « Ethique », il semblait utile de recenser, puis de classer toutes les actions marketing tournées vers la construction d'une image éthique/Développement Durable et émanant de différents médias. Aussi, dans le paragraphe qui suit, nous présenterons un tableau synthétique des cas diffusés dans les médias de 2003 à 2005, mais non sans avoir précisé au préalable, la méthodologie de collecte de donnée adoptée

2.2.1 Méthodologie adoptée

Dans le cas présent, la méthodologie repose sur l'observation des médias : Journaux et revues économiques, ouvrages, brochures publicitaires distribuées lors des salons DD, publicités dans la Presse ou à la télévision, reportages télévisés, site Internet... Tous les cas diffusés et repérés dans les médias en 2003 /2004/2005 ont ainsi été saisis et analysés dans l'idée de vérifier si le modèle de Marketing Relationnel P.R.I. à finalité éthique (Marketing responsable), esquissé à partir de notre réflexion et de la revue de littérature, pouvait constituer un support pertinent afin de ventiler l'ensemble des actions marketing axées sur la construction d'une image éthique/Développement Durable.

Ce travail, nous a permis d'établir une liste d'une vingtaine de pages de cas ou d'initiatives managériales et mercatiques susceptibles d'engager l'entreprise dans un management et un marketing plus éthique. Cette liste a su conforter notre idée d'un marketing éthique pouvant reposer sur les trois dimensions clefs : Une dimension « Produit » (P), une dimension relationnelle (R), et enfin une dimension institutionnelle (I), relative à l'activité de l'entreprise. Elle a également permis d'affiner notre modèle d'analyse et préciser les caractéristiques de chacune de ces dimensions. Néanmoins, dans un souci de clarté et de concision, nous ne présenterons ci-dessus qu'une synthèse des pratiques éthiques relatées dans les médias, tout en cherchant à exploiter toute la richesse des informations contenues dans ces initiatives.

2.2.2 Stratégies marketing orientées « Ethique » : Pratiques éthiques diffusées dans les médias en 2003/2004

L'ensemble des pratiques éthiques/Développement Durable recensées dans les médias a été réparti en fonction des trois dimensions clefs « P », « R » et « I », du modèle de compréhension « P.R.I » à visée éthique.

2.2.2.1 Actions marketing à finalité éthique, axées sur le « Produit » (P)

En premier lieu, l'élaboration d'une liste d'actions socialement responsable a permis de confirmer une première catégorie d'initiatives reposant sur une meilleure maîtrise des risques écologiques ou sanitaires ou de manière plus proactive sur la construction de « valeur client » basé sur l'intégration des principes éthiques/DD dans les produits commercialisés

Maîtrise des risques écologiques, sanitaires

Les entreprises communiquent rarement sur leurs initiatives en matière de gestion des risques « Produit » de manière à ne pas susciter de peur, parfois injustifié, pouvant porter préjudice, à l'évolution de leur Chiffre d'affaires ; néanmoins, les efforts réalisés pour éviter les composants réputés dangereux sont réels, afin de ne pas compromettre leur image de marque. La directive européenne Reach voté en décembre 2006 pour un contrôle plus strict de certains composants chimiques potentiellement dangereux, ne peut que renforcer cette sensibilité.

Parmi les initiatives en matière de maîtrise des risques écologiques ou sanitaires (Souvent prises sous la pression des médias ou de l'Opinion Publique), on peut citer :

- *La suppression de tous les produits à base d'amiante des Groupes St Gobain et ABB en raison de leur caractère cancérigène ; il s'agit aussi d'éviter des procès dont les retombées sont souvent coûteuses pour les firmes incriminées (Reportage télévisé, février 2003)*
- *Le renoncement de Carrefour et des Centres Leclerc aux produits contenant des OGM : « La science a donné les OGM à l'agro-alimentaire. Mais les consommateurs doivent-ils donner leur corps à la science ? » (Slogan publicitaire des magasins Leclerc). Carrefour affirme également son positionnement anti-OGM (Les échos, 2003)*
- *Retrait du Gaucho, insecticide pour le traitement de semences, fabriqué par le groupe industriel Bayer AG. Ce dernier est considéré comme responsable potentiel d'une surmortalité des abeilles et à l'origine de cancers, de troubles de la respiration, d'atteinte au système nerveux, de troubles de la reproduction. (Novethic, 2003)*

Innovations et communication éthiques « Produit »

Les pratiques éthiques les plus citées, du moins à l'intérieur de la dimension « Marketing Produit », sont celles relatives aux innovations éthiques « Produit », fondées sur l'adjonction d'attributs environnementaux, sanitaires ou même de solidarité sociétale aux produits commercialisés. Elles contribuent fortement à différencier l'entreprise et

confèrent aux communications éthiques visibilité, crédibilité et efficacité. Si l'entreprise, en outre, valorise les efforts ainsi réalisés à travers l'obtention de signes de qualité éthique reconnus (Eco-label de l'Union Européenne, label NF-environnement (Produits verts), Fair-Trade ou Max Havelaar pour les produits équitables, FCS (bois), DEP¹⁶²...), elle renforce sensiblement l'efficacité de sa stratégie de positionnement éthique « Produit » et effectue alors un pas considérable pour un marketing plus responsable.

Parmi les nombreux exemples, nous retiendrons les suivants :

➤ *D'abord, dans le secteur alimentaire,*

** Toutes les entreprises qui se tournent vers les produits biologiques, naturels, sans colorants, sans produits chimiques...*

** L'entreprise **Mc Donald**, géant de la restauration rapide, de plus en plus critiquée dans les pays industrialisés. Pour faire front aux multiples accusations et adoucir son image liée à la « mal-bouffe », il introduit le café équitable dans certaines franchises (140 McDo de Suisse) en collaboration avec l'association Max Havelaar. Il diversifie par ailleurs, ses produits et propose des plats diététiquement mieux recommandés pour lutter contre l'obésité. (Reportage télévisé, juin 2003)*

****Kraft Foods**, filiale du groupe **Altria** est dans la même logique de lutte contre l'obésité. Aussi, la société s'engage dans une stratégie préventive et proactive portant notamment sur l'adaptation des produits existants à des critères diététiques plus stricts (composition des produits, poids des portions...), sur l'étiquetage, sur l'information et enfin, sur l'éducation du consommateur. (www.novethic.fr, 14/10/2003)*

De même, **Danone, continue à miser sur son positionnement axé « Santé », encouragé par la sensibilité de plus en plus forte des consommateurs eu égard aux « aliments-santé » auxquels sont attribués des vertus médicales voire une amélioration des défenses de l'organisme. Actimel, lancé en 1997 s'inscrit dans cette mouvance des alicaments (Novethic -2003)*

Enfin, pour citer un dernier exemple, la société **Innocent, société britannique créée en 1999 (70 salariés), vend du pur jus de fruits, des boissons 100% naturelles aux fruits frais mixés, sans sucre ajouté, sans conservateur, sans additif, ni eau, ni concentré, et 10% des profits générés, sont reversés à la Fondation Innocent (Article de Presse, « L'Entreprise », 2004)*

➤ ***Le secteur automobile**, s'intéresse aussi de plus en plus aux innovations éthiques « Produit » : Utilisation accrue de matériaux recyclés dans la conception des véhicules, recherche permanente en matière d'économie de consommation de carburant et de rejets polluants des moteurs. Peugeot, dans une récente campagne publicitaire se lance dans la promotion de voitures écologiques et généralise par ailleurs les filtres à particules à l'ensemble de sa gamme Diesel (Journal régional, Républicain Lorrain, 2004), Ford installe dans ses véhicules des filtres d'habitacle empêchant la pénétration du pollen ou la poussière liée à la pollution afin de protéger les personnes allergiques ...*

¹⁶² DEP : Déclaration Environnementale Produit

➤ Dans le secteur du bâtiment, on porte un intérêt de plus en plus fort aux constructions labellisées HQE, « Haute Qualité Environnementale », et nombreuses sont les entreprises à vouloir respecter ces normes (Groupe ACCOR, enseignes de la Grande Distribution...). Et, quant aux innovations au niveau des matériaux, les initiatives sont nombreuses : Fabrication de peintures naturelles et écologiques; isolants naturels à base de chanvre ou de plumes et duvets de canard (Société Nap'tural, Salon Développement Durable, 2004, Metz)...

➤ D'importants efforts sont également réalisés pour **réduire les emballages « Produit »** ou favoriser les emballages biodégradables : Ainsi, les Centres Leclerc effectuent une analyse systématique de l'impact environnemental des produits de marque « Repère » (Marque de distribution associée à une politique de prix bas) : Chaque produit de la marque « Repère », fait l'objet d'une étude préalable afin de réaliser des économies d'emballage ou favoriser l'utilisation d'emballages facilement recyclables (Les Echos, 2004)

➤ Bien d'autres secteurs cherchent à doter leurs produits d'attributs éthiques/DD. En guise d'illustration, on peut citer le cas de la société Kindy qui, face à la crise dans le secteur du **textile**, défend un positionnement éthique/DD, à travers la fabrication de chaussettes à base de fibre de soja et de bambou, tout en privilégiant les colorants naturels (Informations télévisées, 2005). De son côté, la petite société Idéo, se lance dans la fabrication de vêtements à base de coton biologique issu d'une filière garantie équitable... Dans le secteur des **produits lessives**, Ariel propose un lavage à froid, source d'économie d'énergie. Dans le secteur des **produits cosmétiques**, la célébrité de la société britannique Body-Shop repose sur sa fabrication et commercialisation de produits à base de composants naturels, et non expérimentés sur des animaux... Même le **secteur des services** est concerné par la problématique : ainsi, Maaf-Assurances par exemple accorde des tarifs avantageux aux propriétaires de voitures « propres » (Radio, octobre, 2004) ; et, le Crédit Mutuel de Normandie ouvre un guichet accessible aux malentendants (Dépliant publicitaire, Crédit Mutuel...)

➤ Pour terminer, certaines entreprises développent les « **produits-partage** » : Ainsi, Hewlett Packard commercialise des ordinateurs portant le logo « Médecins sans Frontières » et reverse à l'ONG un pourcentage des ventes ; le fournisseur d'accès World on Line a reversé 5 euros à Amnesty International pour chaque abonnement à Internet gratuit enregistré entre le 25/12 et le 31/1/2000 ; Blédina cherche à stimuler l'achat citoyen en reversant 0,25 euros aux restos du cœur pour un ensemble de produits de la gamme. (Entretien avec un représentant de l'entreprise, lors d'un colloque, Lyon, 2003) ; enfin, de nombreux produits-partage sont également proposés par les banques : SICAV et FCP éthiques.

En conclusion, les pratiques éthiques relatives aux produits-services commercialisés semblent se multiplier et ouvrent une nouvelle opportunité de différenciation « Produit » susceptible d'améliorer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise. Il apparaît également que les entreprises accordent une préférence aux actions socialement responsable, à finalité environnementale (importance de l'éco-conception) ou sanitaire (importance de l'axe santé du marketing « produit »), par rapport aux initiatives de nature plus sociétale (Produit-Partage, produits équitables, produits locaux...), ceci pour mieux prendre en compte la sensibilité actuelle des consommateurs. Toutefois, afin de valoriser

au mieux toutes ces initiatives « Produit » auprès des consommateurs, il incombe aux marketers de s'engager dans une démarche d'obtention de labels de qualité ad hoc (Label vert, label AB, label FCS, ...)

2.2.2.2 Actions marketing à finalité éthique, axées sur la «Relation Marketing », « Personnel en contact-Clients »

Une stratégie marketing orientée « Ethique » repose aussi, a priori, et au regard des exemples recensés, sur la mise en œuvre d'une stratégie « Relation Marketing » centrée sur un plus grand respect de la souveraineté du consommateur, une plus grande transparence, et une plus forte proximité « clients ».

Respect de la souveraineté du consommateur et transparence

S'orienter vers un marketing plus éthique, c'est aussi faire preuve de plus de transparence et respecter la souveraineté des consommateurs. Il en résulte des efforts plus conséquents de la part des entreprises pour mieux informer les clients, que ce soit en vue d'assurer une utilisation plus pertinente des produits offerts sur le marché ou pour mettre en garde les clients par rapport aux dangers potentiels inhérents aux produits achetés. Parmi les exemples répertoriés, on peut citer :

- *Mc Donald, qui multiplie les informations à destination des clients en vue de les sensibiliser au **problème de l'obésité** et d'aiguiser leur conscience quant à une alimentation saine et équilibrée*
- *Les fabricants de cigarettes, par crainte d'un procès pouvant provenir d'associations de défense de consommateurs, ou parfois par simple obligation légale, multiplient également les informations sur les **méfais du tabac**, notamment par le biais de l'emballage (Fumer tue) ;*
- *La Fnac, à l'instar d'autres entreprises, a mis en place un service d'information et d'assistance en ligne afin de régler les problèmes liés à l'achat d'un produit ; par ailleurs, l'entreprise édite et diffuse de nombreux catalogues permettant de **comparer la qualité des différents produits commercialisés...***
- *Dans le même ordre d'idées, de nombreuses firmes **rejettent le spamming** et adoptent le principe de l'opt-in dans le cadre de leur « relation électronique » sur le Net¹⁶³.*
- *Enfin, pour plus de transparence, Carrefour cherche à garantir **une traçabilité complète** de tous ses produits issus de la filière « **Qualité Carrefour** » ou de ceux issus de la gamme Carrefour-Bio (Les Echos, 2003)...*

¹⁶³ Seth Godin ; J.J. Rechenmann (1999, éd. 2001), Permission Marketing , Internet & Marketing, Ed. d'Organisation.

Marketing de proximité et « Marketing pédagogique »

Les informations relatives aux moyens mis en place par les entreprises pour construire des relations plus coopératives et plus constructives s'inscrivent généralement dans le cadre d'un contrat donné avec un partenaire donné et en raison de leur confidentialité, font peu l'objet d'une communication auprès du Grand Public. Un tel marketing de proximité, présuppose un échange mutuel fructueux entre le Personnel en contact et le client, un échange d'informations, de connaissances, de savoirs ou même de compétences pour, à la fois mieux accompagner le client et permettre une meilleure maîtrise et utilisation du produit acheté tout au long de son cycle de vie. A ce titre, on peut néanmoins évoquer quelques exemples saillants, communiqués dans les médias.

- *Nature & Découvertes,, consacre un budget important à des actions de **pédagogie de la nature** s'adressant à la clientèle de l'entreprise*
- *Certains magasins Auchan organisent une **table ronde hebdomadaire** avec un groupe de consommateurs en vue de connaître leur avis sur certains problèmes rencontrés et prendre note de leurs suggestions pour améliorer le service rendu*
- *La société Findus installe des caméras dans les cuisines d'une dizaine de familles françaises afin d'**observer les pratiques réelles** des consommateurs (La tribune, 2005)*
- *Danone propose aux consommateurs un « **blog communautaire** » nommé Home Use Blog afin de réunir une communauté de consommateurs qui testent un produit et partagent leurs vécus sur le Web (La Tribune, 2005)...Le Web devient ainsi une plate-forme d'intelligence collective*
- *Le **site internet** de vente de produits culturels Amazone propose à ses clients un résumé et une critique des livres offerts sur le marché, et conseille des ouvrages de référence en lien avec le thème concerné. D'autres sites institutionnels pertinents recherchent également une plus grande proximité avec le consommateur dans l'idée parfois de constituer une véritable communauté : Sites d'informations tels que « **loisirsoutdoor.com** » pour les « **Thès Liptons** », sites d'activités ludiques (Fromage la vachequirit), sites de conseils diététiques (Céréales Kellogs) avec **programmspecialk.com**, site internet de Procter&Gamble, **scienceinthebox.com** proposant des informations et conseils en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement des produits de grande consommation vendus par Procter&Gamble... (www.novethic.fr, 14/10/2003)*
- *Ben & Jerry's (Marque de glace) sollicite régulièrement les clients pour obtenir leur **avis ou suggestions sur les produits** ou décisions de l'entreprise et accepte que des représentants de consommateurs siègent au conseil d'administration (E. De Broglie, 2002)*
- *Shiseido (Marque de cosmétique), afin de construire une forme de relations moins centrée sur la logique économique, a ouvert des **boutiques de conseils** et de valorisation de la marque (Show-room) dans l'idée d'établir des relations plus respectueuses des clients, moins agressives et principalement centrées sur un partage de connaissances, de savoirs, de compétences. Une telle initiative constitue une aide à la décision du consommateur et facilite les choix de consommation dans les grands magasins où la marque est présente ou lors des commandes sur Internet. (Les Echos, 2004).*

- *Le Groupe Cadbury (bonbons, chocolat et boissons sucrées), de son côté, offre un **kid éducatif** estampillé du logo de l'entreprise aux enseignants du primaire.*
- *Enfin, pour terminer, Wanadoo, fournisseur d'accès à Internet et filiale de France Télécom a organisé en été 2003 un « wanadoo tour » sur les plages françaises sous prétexte d'**éducation** bénévole de la population aux joies du net en vue de créer une image « citoyenne » et élargir le portefeuille de clients (Les Echos, 2003)...*

Nous arrêterons là nos exemples. Ils suffisent pour comprendre qu'il existe une prise de conscience au niveau de certaines entreprises pour inscrire davantage leur relation avec le client dans un esprit « Gagnant-gagnant », caractérisée par des échanges réciproques d'informations, de connaissances, de savoirs, non seulement pour afficher un comportement plus respectueux vis-à-vis des clients, mais aussi pour créer une valeur client supplémentaire, une nouvelle source de satisfaction, un meilleur service. Dans cette perspective, une stratégie marketing orientée « Ethique/DD », semble aussi s'inscrire dans un marketing de proximité et, in fine, dans un marketing pédagogique où la logique du respect des clients épouse la logique de l'efficacité commerciale.

2.2.2.3 Actions marketing à finalité éthique, axées sur le marketing institutionnel

La peur des catastrophes environnementales, la crainte des crises sanitaires ou encore l'indignation devant les abus sociaux ou sociétaux de certaines firmes, génèrent une nouvelle attente-consommateur centrée sur une meilleure gestion des risques inhérents à l'activité de l'entreprise. Ainsi, montrer que l'on cherche à maîtriser ces risques, c'est aussi montrer que l'on sait prendre ses responsabilités et, ce faisant, gagner en légitimité. Mais, de façon plus proactive, afin de défendre une image institutionnelle d'entreprise responsable, certaines firmes multiplient les campagnes de sensibilisation du Grand-Public vis-à-vis de problèmes sociétaux, s'orientent vers une activité de production–distribution plus soucieuse des principes DD/RSE ou enfin, s'engagent dans des opérations de mécénat philanthropique ou culturel afin de contribuer, ne soit-ce que faiblement, à la résolution de problèmes sociétaux, en lien si possible avec le métier de l'entreprise.

Gestion des risques environnementaux, sanitaires, sociaux et sociétaux

Une mauvaise gestion des externalités négatives liées à l'activité de l'entreprise peut ternir durablement l'image de marque d'une organisation. Ainsi, Total par exemple a encore du mal à faire oublier le naufrage du pétrolier Erika en dépit de sa participation active dans le nettoyage des plages souillées et le soutien apporté aux communes

concernées. De même, l'annonce par Michelin en 1999 et Danone en 2001 de bénéfices substantiels mais accompagnés d'un plan social a sérieusement écorné leur image de marque respective. Enfin, Nike a des difficultés de se départir de cette image d'entreprise exploitant des enfants de pays en développement au nom de la rentabilité, même si aujourd'hui elle est devenue un important promoteur de la norme sociale SA 8000.

Afin d'éviter de telles déconvenues, pouvant peser lourd sur l'image institutionnelle de l'entreprise, certaines firmes prennent des mesures prophylactiques :

- *Ainsi, Bonduelle, a mis en place avec ses producteurs une charte de l'agriculture raisonnée, animée par des « chefs de plaine » et relayée par une formation permanente quant à l'emploi des pesticides, l'irrigation des champs, ... (E. Pastore Reiss –entretien lors d'un colloque)*
- *Candia, impose à ses fournisseurs, exploitant agricoles, un mode de production respectueux de l'environnement (Revue « Entreprendre, 2003)*
- *Lafarge, leader mondial des matériaux de construction et notamment du ciment, s'engage à réduire ses émissions de CO2 au plan mondial, afin de participer à la réduction des émissions des gaz à effet de serre et à la lutte contre le changement climatique (prévu par le protocole de Kyoto) (www.novethic.fr, 2005)*
- *Total, renouvelle sa flotte de transporteurs (exigences accrues-double coque) afin de limiter les risques de naufrage de pétroliers peu sûrs*
- *Siemens, lance des campagnes de lutte contre le racisme afin d'affirmer les valeurs du Groupe et parallèlement favoriser l'intégration du Personnel étranger au sein de l'organisation.*

Valorisation éthique de l'activité de l'entreprise

La valorisation éthique de l'activité de l'entreprise, telle qu'elle apparaît dans les médias, passe principalement par le lancement de campagnes de sensibilisation du Grand-Public aux problèmes sociétaux, le choix d'un système de production-distribution plus respectueux des considérations environnementales ou sanitaires et enfin par des opérations de Relations Publiques ou de mécénat culturel et surtout philanthropique en vue de mettre en exergue l'engagement sociétal de l'entreprise.

➤ Campagnes de sensibilisation du Grand-Public aux problèmes sociétaux

Les campagnes de sensibilisation du Grand-Public aux problèmes sociétaux portent principalement sur l'environnement, puis la santé et enfin, plus rarement, sur les problèmes de société. De telles campagnes de communication institutionnelle ont, non seulement une vertu pédagogique de défense de l'environnement, de la santé publique, d'amélioration de la qualité de vie sociétale, mais, participent également d'une

amélioration de l'image éthique de l'entreprise, à condition toutefois de rester proche du métier d'origine, gage de crédibilité des campagnes informationnelles ou de sensibilisation éthique.

Pour les campagnes de communication relatives à l'environnement on peut, en guise d'illustration, retenir :

***La campagne de Body-shop de promotion des énergies renouvelables en association avec Greenpeace (www.novethic.fr, 2003) ;*

***La campagne internationale des lessiviers en 2003 pour inciter les consommateurs à mieux doser la lessive et mettre en avant les vertus du lavage à basse température afin de favoriser des économies d'énergie (Publicité télévisée, 2003)*

***Les conférences, animations et expositions de Maaf-Assurances en vue de favoriser le développement des ventes de voitures « propres » ;*

***La campagne d'information et d'éducation sur l'eau d'Heineken, fabricant de bière mais aussi grand consommateur d'eau...*

Pour les campagnes relatives à la santé ou sécurité des personnes, on peut citer :

***Les démarches d'information, de sensibilisation, de pédagogie autour de la nutrition de l'institut « Danone pour la santé » (Les échos, 2004)*

***La mise en place par Honda d'un programme privé d'éducation routière intitulé Safety Japan, (www.utopies.com; 15/10/2003) ; Total, dans le même ordre d'idée, lance une campagne de communication sur les règles de sécurité à respecter par les conducteurs de voiture, en été 2003 (Publicités télévisées), juste avant les départs en vacances*

***Benetton, en 2003, lance la campagne « Food for Life » en coopération avec le Programme Alimentaire Mondial (PAM) afin de « re-sensibiliser » l'opinion publique au problème de la faim dans le monde. (www.novethic.fr, 2004)*

***Pour terminer, Coca-cola¹⁶⁴ et Mc Donald multiplient les campagnes d'information et d'éducation alimentaire pour sensibiliser l'opinion publique aux problèmes liés à l'obésité*

Pour les campagnes relatives à la sensibilisation du Grand-Public aux problèmes sociétaux, on peut citer en guise d'exemple

***Air-France et Accor, qui participent à la lutte contre l'exploitation commerciale et sexuelle des mineurs de moins de 16 ans, notamment dans les pays émergents (Les Echos, 2003)*

***Ou encore AOL, qui à travers leur site Helping.org, propose des informations sur les ONG, des offres d'emplois et des opportunités de bénévolat ...*

¹⁶⁴ Publicité institutionnelle de Coca-Cola sur une page entière : « Agir face à l'obésité, - Coca-Cola s'engage » ; « notre métier est de produire des boissons rafraîchissantes qui procurent du plaisir. Nous le faisons le mieux possible. Et faire le mieux possible, c'est aussi s'engager dans l'effort commun face à l'obésité. Aujourd'hui, nous offrons aux consommateurs français plus de choix et moins de calories. Nous proposons une information nutritionnelle plus précise. Nous encourageons l'activité physique. Nous pratiquons un marketing responsable. » (Les Echos, 2004)

➤ ***Vers un système de production-distribution éthiquement correct***

Afin de s'orienter vers un marketing plus éthique, certaines entreprises mettent en avant leurs efforts pour mieux intégrer les valeurs DD/RSE dans l'activité même de l'entreprise :

Ainsi, l'entreprise Unilever, par exemple, premier vendeur de poissons surgelés dans le monde s'est associée au WWF pour développer une méthode de gestion des pêches qui limite l'épuisement des réserves mondiales de poissons (pêcheries certifiées MSC, Marine Stewardship Council)

La société VPC, « les Trois Suisses » multiplie les modes de transport écologique : camions consommant du GPL, train pour les transports longue distance, voiture électrique en bout de chaîne (www.novethic.fr, 2003)

La société pétrolière BP équipe plus de 200 stations services avec des systèmes solaires, afin d'économiser les ressources non renouvelables. (Les Echos, 2005)

Accor multiplie les installations de chauffe-eau solaires dans ses hôtels en France et à l'étranger et construit les nouveaux hôtels selon le procédé « chantier propre » HQE (Haute Qualité Environnementale) (Brochure publicitaire ACCOR)

➤ ***Relations Publiques, mécénat philanthropique et orientation sociétale de l'activité de l'entreprise***

Pour mieux mettre en exergue l'image institutionnelle de l'entreprise et conférer à l'activité de la firme une dimension plus sociétale, les opérations de Relations Publiques et surtout de mécénat philanthropique voire culturel constituent des outils fortement prisés pour s'inscrire dans une stratégie marketing d'entreprise responsable. Quelques exemples permettront d'illustrer notre propos.

L'Oréal noue un partenariat avec l'Unesco pour la promotion du rôle de la femme dans la recherche (www.novethic.fr, 2003)

LVMH apporte son soutien financier à une dizaine de grandes expositions de peinture (www.novethic.fr, 2003)

Ben & Jerry's verse 7,5% des profits avant impôts à des œuvres de charité, de protection de la nature ou d'intérêt général par le biais d'une fondation (P.Hetzel, 2004)

Blédina, marque partenaire des Restos du Cœur, distribue depuis 2001-2002 des produits pour bébés dans chaque centre Restos du Cœur en France

La SNCF, rhabille son Personnel en vêtements équitables ; « Avec 165000 cheminots dont 90 % sont habillés par la SNCF, c'est un marché annuel de 20 millions d'euros avec plus de 400 000 articles achetés chaque année... » (www.yahoo.com, 27/12/2004)

La Camif, société vécériste, propose à ses fournisseurs depuis 2002, des partenariats solidaires au profit d'associations luttant contre l'exclusion (Enjeux, octobre 2003)

La Camif, société vépéciste, propose à ses fournisseurs depuis 2002, des partenariats solidaires au profit d'associations luttant contre l'exclusion (Enjeux, octobre 2003)

Enfin, de nombreuses sociétés expriment leurs engagements sociétaux par le biais de fondations : Fondation UAP de lutte contre le Sida ; fondation France-Télécom de lutte contre l'autisme (maladie de la communication), ou de lutte contre la fracture numérique (le « net » solidaire) ; fondation Gaz de France pour la sauvegarde des chemins et sentiers ; fondation de l'assureur Groupama de lutte contre les maladies rares (maladies génétiques comme la mucoviscidose, myopathies, maladie de l'homme de pierre...)

Finalement, le travail de collecte et de recensement de toutes les pratiques éthico-Développement Durable diffusées par les médias, a permis d'apporter une certaine crédibilité à notre modèle de recherche. En effet, le fait de pouvoir répartir toutes les actions orientées « Ethique » selon les trois dimensions « P », « R » et « I » de notre modèle de compréhension, montre que ces dernières peuvent être considérées comme de véritables vecteurs de construction d'une image d'entreprise éthique ou responsable. Dans cet esprit, les « marketers », de concert avec les « managers », semblent jouer un rôle capital, notamment à travers une meilleure intégration des valeurs éthiques/DD dans le « Marketing Produit », dans la « Relation marketing -Personnel en contact /Clients » et enfin dans le « Marketing Institutionnel ».

Par ailleurs, la classification des pratiques recensées dans les médias met également en lumière une certaine hiérarchie des catégories d'actions socialement responsables mises en œuvre par les firmes pour construire une image d'entreprise responsable. Plus précisément, elle met en exergue deux niveaux d'engagement éthico-DD/RSE de l'entreprise :

➤ ***Le premier niveau d'engagement, correspond aux actions de communication éthique portant prioritairement sur une valorisation éthique de l'activité de l'entreprise :***

Actions de Relations Publiques ou de mécénat philanthropique voire culturel suivies des campagnes de sensibilisation du Grand Public par rapport aux problèmes environnementaux, sanitaires ou sociétaux et enfin des actions d'intégration des principes DD dans le système de production-distribution. Ces actions peuvent aisément être envisagées en dehors de toute stratégie managériale ou de toute stratégie marketing de l'entreprise ; mais, dans cette perspective, on peut supposer un impact bien plus faible sur l'image institutionnelle ou la qualité relationnelle client/Parties Prenantes (au sens large)

Le deuxième niveau d'engagement, au regard de la liste établie des actions socialement responsables, est relatif aux innovations éthiques « Produit » et la recherche de relations plus transparentes voire plus pédagogiques avec les segments de marché visés.

Ces initiatives, moins nombreuses, supposent un engagement plus poussé dans la mise en œuvre d'une politique éthique ou de DD, et certainement une intégration dans la stratégie managériale voire marketing de l'entreprise. Et, dans ce cas, on peut s'attendre à une meilleure efficacité de ces dernières en tant qu'outil de construction d'une image d'entreprise responsable.

Tous ces exemples d'actions socialement responsables contribuent à apporter à notre modèle de recherche une crédibilité « apriorique ». Néanmoins, pour apprécier l'efficacité d'une stratégie marketing orientée « Éthique/DD », il est également nécessaire, de cerner la perception des consommateurs quant à leur représentation du concept « Éthique ». En effet, les actions socialement responsables mises en œuvre par les entreprises ne génèrent une valeur client, que ce soit en termes d'image perçue ou de qualité relationnelle client, qu'à partir du moment où il existe une forte congruence entre d'un côté, les pratiques ou représentations éthiques des responsables d'entreprise, et de l'autre, les attentes et représentations des consommateurs par rapport au comportement attendu d'une entreprise responsable ou éthique, engagée dans une politique de DD.

2.3 Stratégie marketing orientée « éthique » et enquête exploratoire auprès de consommateurs

Avant de présenter les principaux résultats inhérents à la représentation éthique des consommateurs, nous examinerons la méthodologie adoptée pour apporter un maximum de validité à notre modèle d'analyse.

2.3.1 Méthodologie de l'enquête exploratoire par entretien

Pour cerner la représentation du concept éthique auprès des consommateurs, nous nous sommes appuyés sur des entretiens exploratoires semi-directifs auprès d'une *quarantaine de personnes*, au profil très divers tant au niveau de l'âge qu'au niveau de la profession. Un guide d'entretien approprié (Annexe 5.1) nous a permis de mieux encadrer nos interviews et nous centrer prioritairement sur notre problématique.

2.3.1.1 Choix de l'entretien comme méthode de production des données

L'entretien compréhensif est un outil idoine pour mettre en lumière les pensées réelles des consommateurs, dépasser les préjugés liés à l'étude d'un phénomène et déceler des aspects « *auxquels le chercheur ne peut penser spontanément, complétant les pistes de travail suggérées par ses lectures* » (Blanchet et Gotman, 1992). Selon ces mêmes auteurs, l'enquête par entretien est particulièrement pertinente lorsqu'on veut analyser le sens que les acteurs attribuent à un concept : « *il s'impose chaque fois que l'on ignore le monde de référence, ou que l'on ne veut pas décider a priori du système de cohérence interne des informations recherchées* »

Par souci d'objectivité, et afin de réduire l'introduction de biais dans le recueil des données, nous avons toujours cherché à respecter **le principe de non directivité** suggérant une attitude de neutralité vis-à-vis du phénomène étudié, et une attention positive inconditionnelle vis-à-vis du discours de l'interviewé. Dans cette perspective, une écoute active et une attitude empathique¹⁶⁵ sont incontournables pour appréhender toute la richesse d'un entretien et comprendre le cadre de référence de l'interviewé.

Par ailleurs, par souci d'efficacité, et éviter de trop fortes digressions lors de l'entretien, nous nous sommes adossés sur un **guide d'entretien** abordant six thèmes susceptibles d'appréhender la représentation des consommateurs et leur approche du concept « éthique » :

- **1er Thème : Qualités nécessaires pour être durablement fidèle à une entreprise.** *L'intérêt de cette question était de pouvoir vérifier si les critères évoqués pour construire une relation durable et de confiance avec l'entreprise se rapprochent des critères d'une entreprise éthique ou responsable. En d'autres termes, il s'agissait de vérifier s'il existe une relation entre la mise en œuvre d'une stratégie de positionnement éthique/Développement Durable et la Qualité Relationnelle Client (Attachement fort, relation durable)*
- **2ième Thème : Définition d'une entreprise « éthique » ou « responsable ».** *Cette question est une question centrale ; en effet, connaître les caractéristiques attribuées à une entreprise dite « éthique » ou « responsable », c'est savoir sur quel levier marketing il faut agir pour construire une stratégie marketing éthique ou responsable. La réponse permet également de vérifier si la représentation des consommateurs eu égard à l'éthique ou au DD est semblable à celle des dirigeants d'entreprise, ou encore à celle des professionnels du marketing. On ne peut construire de positionnement éthique vis-à-vis des consommateurs sans connaître leurs besoins ou attentes éthiques/DD.*

¹⁶⁵ Empathie : « Capacité à percevoir et à comprendre le cadre de référence de l'interviewé (e) et de lui restituer cette compréhension » (Evrard et al., 2000) ; pour P. Paillé et A. Mucchielli, 2005, « L'empathie est la sympathie intellectuelle par laquelle nous sommes capable de comprendre le vécu de quelqu'un d'autre sans l'éprouver pour autant de façon réelle dans notre propre affectivité »

➤ **3ième Thème : Définition d'un produit éthique.**

Le but de cette question est de mieux connaître les attributs produits susceptibles de concourir au positionnement éthique de l'entreprise. C'est là une information essentielle pour les « marketers » souhaitant apporter une dimension éthique à leur portefeuille de produits

➤ **4ième Thème : Critères d'achat des consommateurs et importance des critères éthiques.**

Ce thème visait principalement à confirmer les critères d'achat des consommateurs et à apprécier l'importance des critères éthiques dans leur processus décisionnel

➤ **5ième Thème : Quelle communication pour défendre une image éthique ?**

La réflexion porte ici sur les responsabilités de l'entreprise en termes de d'informations ou de communication vis-à-vis des clients, et vise à examiner les vecteurs de communication les plus adaptés pour promouvoir l'image éthique d'une entreprise.

➤ **6ième Thème : Rôle du consommateur pour promouvoir une consommation responsable**

Ce dernier thème avait pour objectif d'interroger le consommateur sur sa propre responsabilité et réfléchir sur sa capacité à favoriser un marketing davantage orienté « Ethique » voire un marketing responsable.

2.3.1.2 Profil de l'échantillon et déroulement de l'enquête par entretien

Dans un premier temps, afin d'appréhender –à titre exploratoire- les représentations éthiques des consommateurs, nous avons interrogé 18 personnes relativement proches de notre cercle de connaissances (Tableau 23 ci-dessous). Ces entretiens ont duré de « vingt minutes » à parfois plus d'une heure, selon le degré de motivation de l'interviewé. De même, nous avons pris soin d'aborder l'ensemble des thèmes, quelle que soit la durée de l'entretien, et toujours dans un endroit quelque peu isolé, propice à un réel dialogue à deux. Cependant, pour ces premiers entretiens, nous ne souhaitons pas enregistrer les conversations afin de n'occasionner aucune gêne et discuter le plus librement possible. Des notes ont cependant été prises lors de l'interview et complétées à la fin de l'entretien.

Figure 23 : Profil de l'échantillon (18 Personnes)

Profession	NB	Age et sexe (M : Sexe masculin ; F : Sexe féminin)
<i>Cadres / Profession libérale</i>	7	Moins de 30 ans (F) ; De 30 à 39 ans (M ; F) ; de 40 à 49 ans (M ; M ; F) ; de 50 à 60 (M)
<i>Professions intermédiaires</i>	3	De 40 à 49 (M ; F) ; de 50 à 59 (F)
<i>Employés-ouvriers</i>	3	De 30 à 39 (M ; M) ; de 50 à 59 (M)
<i>Etudiants</i>	2	Moins de 30 (M ; F)
<i>Retraité</i>	2	Plus de 60 (M ; F)
<i>Sans profession</i>	1	De 50 à 59 (F)

Dans un deuxième temps, afin de gagner en crédibilité, nous avons élargi notre échantillon mais en nous intéressant cette fois-ci à 20 consommateurs totalement éloignés de notre champ de connaissance. Pour ce faire, nous avons interrogé 10 clients d'un magasin alimentaire très investi dans la mise en œuvre d'une démarche éthique (Magasin COOP) et 10 clients d'un magasin alimentaire (Magasin AG) très éloigné de toute préoccupation éthique. Le choix s'est porté sur ces deux magasins en raison de notre intention de réaliser par la suite une étude comparative approfondie en vue de mesurer les divergences d'opinion éventuelles des consommateurs, selon la sensibilité éthique de l'entreprise. Nous avons ainsi pu élargir et diversifier notre échantillon de consommateurs tout en préparant parallèlement l'étude comparative prévue quelques mois plus tard.

Par ailleurs, cette fois-ci, les conversations ont été enregistrées à l'aide d'un dictaphone afin de favoriser une meilleure restitution des données. Quant à la durée de la conversation, elle dépassait dans ce contexte rarement la demi-heure en raison de la moins forte disponibilité des clients. Enfin le profil de l'échantillon décrit dans le tableau ci-après visait également une certaine diversité tant au niveau du sexe, de l'âge et de la profession. (Figure 24).

Figure 24 : Profil de l'échantillon (20 Personnes)

Profession	NB	Type de magasin	Age et sexe (F : Sexe féminin ; M : Sexe masculin)
Cadres / Profession libérale	6	COOP	Moins de 30 ans (F ; M) ; De 30 à 39 ans (M ; F) ; de 40 à 49 ans (F ; F)
	4	AG	De 30 à 39 (F ; F ; F) ; De 50 à 59 (M)
Professions Intermédiaires	2	COOP	De 40 à 49 (F) ; de 50 à 59 (F)
Employés-ouvriers	1	COOP	De 40 à 49 (F)
	5	AG	Moins de 30 (M) ; De 30 à 39 (M ; F) ; de 40 à 49 (F ; F)
Retraités	1	COOP	Plus de 60 (M)
Etudiants	1	AG	Moins de 30 (F)

Les données après saisie ont été dépouillées grâce au logiciel Tropes, spécialisé dans l'analyse lexicale. Nous présenterons ci-après les principaux résultats issus du dépouillement, résultats qui participent d'une meilleure compréhension de la représentation du concept « Ethique » des consommateurs, et qui parallèlement justifie en partie nos propositions relatives à notre modèle de recherche d'un marketing plus éthique voire plus responsable.

2.3.2 Principaux résultats de l'enquête par entretien auprès de consommateurs

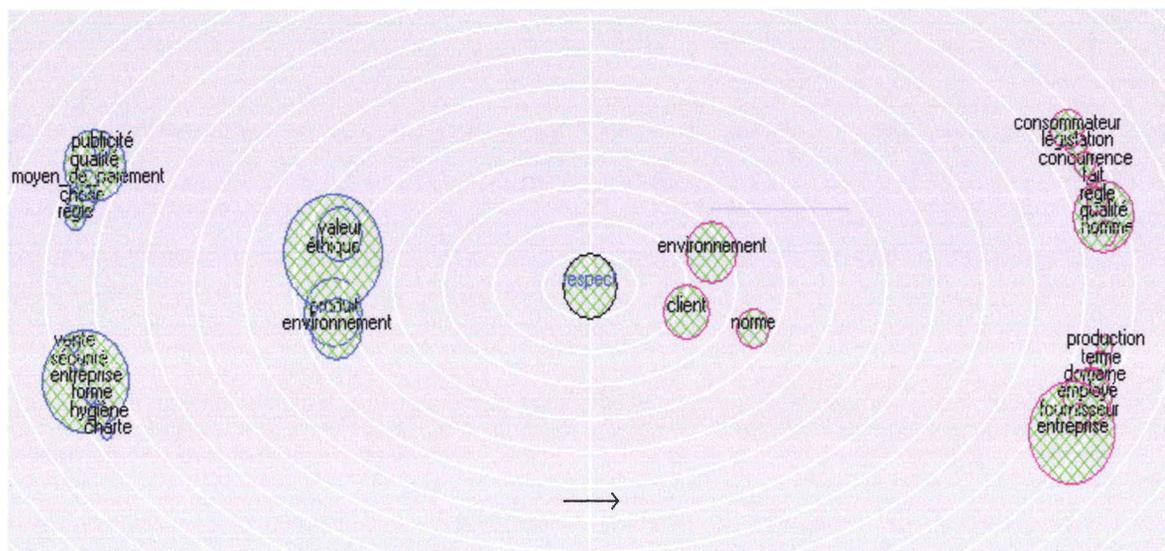
L'analyse des principaux thèmes abordés lors des entretiens avait principalement pour finalité de mieux appréhender les représentations voire les attentes des consommateurs relatives à la mise en œuvre d'une démarche éthique/DD au sein de l'entreprise (& 2.3.2.1), mais aussi de vérifier les points de convergence ou de divergence entre les qualités attribuées à une entreprise à laquelle on est fortement attachée (Relation durable) et les qualités liées à une entreprise dite éthique ou responsable (& 2.3.2.2). Le dépouillement des verbatims sous Tropes des consommateurs interrogés dans le cadre de notre étude exploratoire vient confirmer nos notes prises lors des entretiens préliminaires non enregistrés (18 individus), apportant ce faisant une crédibilité accrue à notre analyse.

2.3.2.1 « L'entreprise éthique » et le « Produit éthique » selon la représentation des consommateurs

Un des premiers résultats fondamentaux mis en évidence par le dépouillement des résultats de notre enquête par entretien auprès des consommateurs est de constater la prééminence de la variable « *Respect* » et de la variable « *Qualité* » dans la définition d'une entreprise dite éthique ou responsable. Et, de ce point de vue, force est de constater que la représentation éthique des consommateurs est en totale congruence avec celle des dirigeants ou responsables d'entreprise.

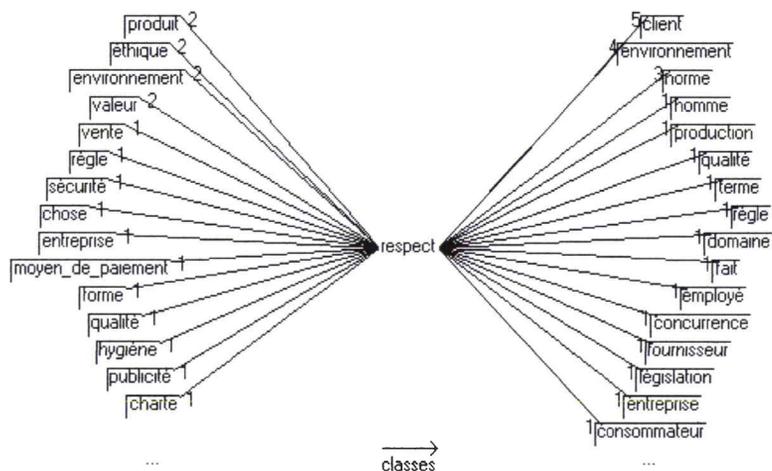
En premier lieu, les mots les plus fréquemment utilisés, et mis en exergue par Tropes, sont les mots « *respect, valeur, moralité* », fortement liés entre eux. Ils constituent le fondement axiologique de la définition d'une entreprise éthique ou responsable, du point de vue du consommateur. Ainsi, pour ce dernier, à l'instar des producteurs, l'éthique est avant tout synonyme de respect, par ordre d'importance de respect du client, de respect de l'environnement, de respect des normes de qualité, de respect des hommes (Figure 25).

Figure 25 : « Entreprise éthique » et « Respect »



P.S. : La surface d'une sphère est proportionnelle au nombre de mots qu'elle contient ; lorsque deux références sont proches, cela signifie qu'elles ont beaucoup de relations en commun ; plus elles sont éloignées, moins elles ont de liens entre elles ; à gauche de la classe centrale du tableau on trouve « les prédécesseurs » du mot et à droite « les successeurs »

Figure 25 (Suite)

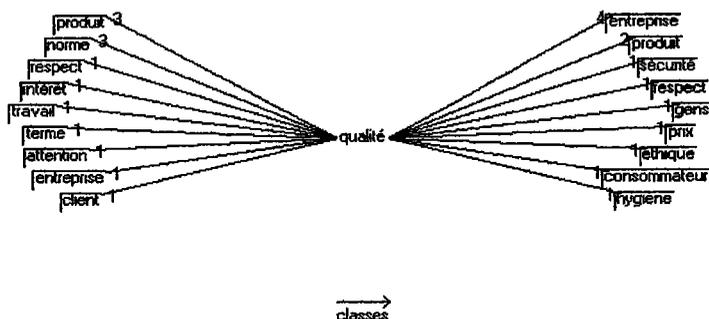


P.S. : Les mots affichés sur le tableau sont ceux qui apparaissent le plus fréquemment en lien avec la notion de « qualité » ; à gauche, ils sont placés en position d'actant, c'est-à-dire généralement avant le verbe et à droite en position d'acté, c'est-à-dire généralement après le verbe

Le second concept significatif utilisé dans le discours des consommateurs relatif à leur définition d'une entreprise dite éthique est le mot « **qualité** ». Les représentations des consommateurs rejoignent ici également les représentations des dirigeants d'entreprise. Il semble ainsi qu'une démarche éthique centrée sur le respect soit consubstantiellement liée à une démarche qualité tant au niveau de l'activité de l'entreprise qu'au niveau du produit. C'est ce que nous montre le tableau ci-dessus (Figure 26), mettant en exergue les

mots ayant le plus de relations en commun avec le concept de qualité (depuis le plus important au moins important).

Figure 26 : Définition d'une « entreprise éthique » et « Qualité »

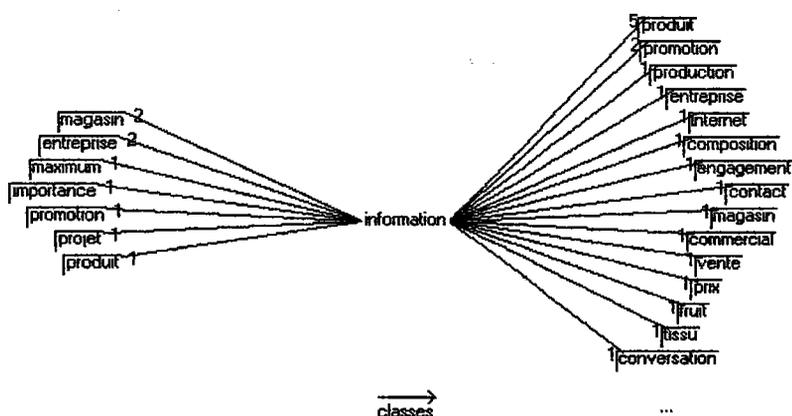


Pour poursuivre notre analyse, et au regard des mots ou classes d'équivalents de mots qui apparaissent le plus fréquemment dans la définition d'une entreprise éthique, il est également utile de souligner les autres concepts qui concourent à définir au mieux les caractéristiques d'une entreprise éthique ou responsable. Par ordre d'importance¹⁶⁶ nous trouvons : « *Employés ou salariés* » & « *Travail* » (Fréq. : 16 + 6), « *Produit* » (Fréq. 21), « *Clients* » et « *Consommateurs* » (Fréq. 13 + 7), « *Environnement* » (Fréq. 17), « *Prix* » (Fréq. 10), « *Producteur* » & « *Fournisseurs* » (Fréq. 6 + 3), « *Gens* » (Fréq. 6) et « *Bénéfices* » (Fréq. 6). En somme, il apparaît ainsi qu'une entreprise éthique ou responsable est également une entreprise soucieuse de la qualité de son système de production-distribution induisant une meilleure prise en considération à la fois des préoccupations environnementales actuelles et des intérêts des principales parties prenantes, en l'occurrence et par ordre d'importance, les salariés, les clients, les fournisseurs et enfin le Grand Public (gens).

Par ailleurs, si on poursuit nos investigations, on constate qu'une entreprise éthique joue également la carte de la transparence et multiplie les campagnes de communication de nature informative sur les produits, ses composantes, le système de production correspondant, les offres commerciales promotionnelles, ceci à travers la relation « *Personnel en contact/Clients* » mais aussi à travers d'autres moyens de communication comme Internet, la publicité, les prospectus (Figure 27)

¹⁶⁶ En dehors des mots « entreprise » et « éthique » employés par les interviewés pour répondre la question posée.

Figure 27 : Mots fortement associés au mot « Information »



Enfin, une entreprise éthique, c'est aussi une entreprise qui **commercialise des produits dits éthiques**, autrement dit, selon la représentation des consommateurs, des produits respectueux des clients, ou encore tout simplement des produits de qualité. Par produit de qualité, il faut entendre ici une qualité revisitée qui intègre non seulement la qualité technique ou fonctionnelle inhérente à un produit donné, mais aussi ce que nous avons appelé précédemment, « une Qualité Ethique », une qualité capable d'incorporer dans les attributs produits – et du mieux possible- une dimension environnementale, sanitaire et sociétale. On s'éloigne, ce faisant, des définitions habituelles où le produit éthique est uniquement considéré comme un produit « dont le producteur garantit qu'il est fabriqué dans des conditions sociales acceptables » (P. Thiery, 2005) ou éventuellement confondu avec les concepts de « produit équitable », « produit-partage » ou même de « produit vert » voire écologique.

La liste des classes d'équivalents de mots employés dans le discours relatif à la définition d'un produit éthique corrobore une telle affirmation. Effectivement, parmi les mots les plus fréquemment utilisés pour décrire un produit éthique on retrouve au premier chef, le mot « Qualité », fortement associé au mot prix, mais aussi le mot « environnement » pour la dimension environnementale, les mots « bio, produitsbio », « santé », « sécurité », pour la dimension sanitaire et enfin les mots « gens », « enfant », « condition » de travail, « associations », « homme » pour la dimension sociétale¹⁶⁷. Ainsi, au vu des résultats, tout concourt à penser **qu'un produit éthique est avant tout un produit offert sur le marché à un bon rapport qualité-prix et avec un maximum d'attributs environnementaux, sanitaires et sociétaux fortement marqués et marketés.**

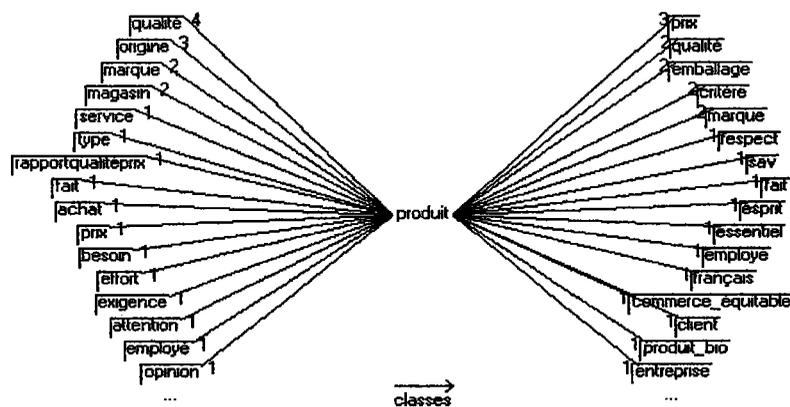
¹⁶⁷ En effet, dans le cadre de la dimension sociétale « Produit », la réflexion porte surtout sur l'impact du produit sur les « gens », les citoyens, le respect des salariés impliqués dans l'élaboration de l'offre commerciale au travers des conditions de travail décentes, le refus de toute exploitation des « enfants » au travail, le soutien à des « associations » caritatives et enfin d'une manière générale une meilleure prise en compte des intérêts de la collectivité en vue d'améliorer la qualité de vie en société.

Finalement, l'étude de la définition de « *L'entreprise éthique* » et du « *Produit éthique* » exprimée par les consommateurs interviewés indique que toute stratégie marketing de positionnement éthique appelle une réflexion des « marketers » sur l'intégration de valeurs éthiques/DD à la fois dans le système de production-distribution déployé par l'entreprise dans le cadre de son activité, dans son offre commerciale et enfin dans la Relation avec ses clients et autres parties prenantes, sans pour autant renoncer à la logique du profit. Et ces trois orientations semblent cristalliser les trois principales dimensions d'un marketing orienté Ethique/Développement Durable.

2.3.2.2 Poids des critères éthiques dans le processus d'achat et fondement éthique de la Qualité Relationnelle Client

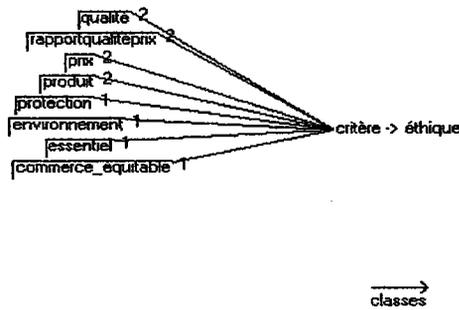
Les réponses relatives aux critères d'achat des consommateurs n'ont rien de surprenant. En effet, la liste des classes d'équivalents de mots, proposée par Tropes, et le tableau ci-dessous (Figure 28), mettent clairement en lumière l'importance du prix, de la qualité, (du rapport qualité-prix en général), de la marque, de l'origine du produit, de l'importance du choix des produits offerts par l'entreprise pour ne citer que les critères les plus significatifs.

Figure 28 : Critères de choix dans le cadre du processus de décision d'achat



Quant à l'intégration de critères éthiques dans le processus de décision d'achat, le consommateur a conscience qu'il ne peut évaluer les valeurs éthiques défendues par une entreprise qu'à l'aune de critères tangibles. Cela explique –du moins au départ– l'hésitation des interviewés lorsque la question leur est posée et la tendance après réflexion à apprécier l'éthicité d'une entreprise ou de ses produits, en fonction de la qualité des produits offerts, de leurs attributs environnementaux, sanitaires (produits biologiques notamment) ou sociétaux (produits équitables par exemple) et enfin de la qualité de la relation interpersonnelle «Personnel en contact / Client » (Figure 29).

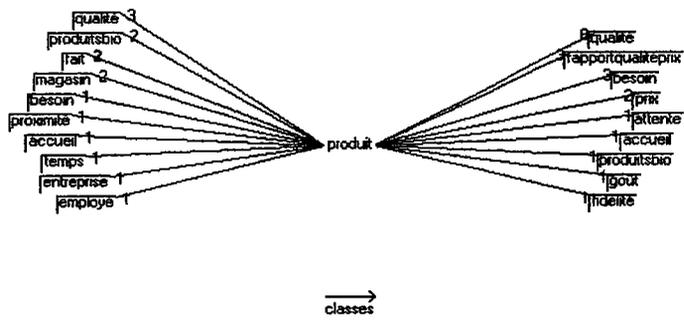
Figure 29 : Mots les plus fréquemment associés au couple de mots « critère » et « éthique »



Parmi l'ensemble des critères de décision d'achat, les critères de nature sociétale prennent une place secondaire (étude du thème 6), et sont peu commentés par les répondants. Pour ces derniers, l'affirmation de l'engagement sociétal d'une entreprise est avant tout un moyen de valoriser son image de marque mais la sincérité des messages reste à démontrer si la firme souhaite favoriser l'adhésion des consommateurs à son système de valeurs.

Pour terminer, si l'on s'intéresse de plus près aux critères d'une entreprise de confiance à laquelle le client est fortement attaché et durablement fidèle, on retrouve les critères d'éthicité d'un produit ou d'une entreprise évoqués précédemment, à savoir principalement la qualité technique et commerciale des produits commercialisés, mais aussi la proximité tant géographique que relationnelle (Accueil, écoute, sympathie du Personnel en contact...), sans oublier –dans une moindre mesure- les critères environnementaux, sanitaires ou sociétaux (Tableau 30 ci après).

Tableau 30 : Relation « Entreprise-Clients » durable et critères de choix des produits



En somme, tout porte à croire que l'intégration d'une dimension éthique dans le marketing favorise la qualité relationnelle client à travers la promotion d'une qualité éthique, tout comme la qualité relationnelle client basée sur un « bon » marketing nourrit

la dimension éthique. Dans cette perspective, on comprend plus aisément pourquoi la définition d'une entreprise éthique se rapproche fortement de la définition d'une entreprise de confiance à laquelle on souhaite rester durablement fidèle. Voilà aussi pourquoi sur l'ensemble de notre échantillon, $\frac{3}{4}$ des individus déclarent que l'entreprise à laquelle ils sont durablement fidèles peut être assimilée à une entreprise éthique ; pour le quart restant c'est la réponse « peut-être » qui émerge avec une prise de conscience plus nette que l'éthique est un concept qui va sans doute au-delà des seuls critères de qualité requis pour gagner la confiance d'un client.

Finalement, en de nombreux points de vue, la représentation de l'éthique des consommateurs rejoint celle des responsables d'entreprise. Les perceptions respectives des deux protagonistes semblent se co-construire mutuellement pour apporter un contenu toujours plus riche au concept d'éthique ou de Développement Durable. Qui plus est, au regard des représentations ou attentes exprimées de part et d'autre, notre outil de construction d'une stratégie marketing orientée « Ethique » ou « Développement Durable » gagne en pertinence et en crédibilité.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

En conclusion, l'examen de la littérature théorique et nos investigations empiriques préliminaires menées en parallèle, nous ont aidé à conceptualiser un marketing à finalité éthique et construire un outil de positionnement au service d'un marketing plus responsable.

La difficulté de concilier « Ethique » et « Marketing », nous a conduit à privilégier une approche holistique du marketing, à la fois « relationnelle » et « compétence », centré sur trois grandes dimensions, une dimension « Marketing Produit » (P), une dimension « Relation Marketing Personnel en contact-Client » (R) et enfin une dimension « Marketing sociétal ou institutionnel » (I). C'est en effet, l'intégration d'une dimension éthique dans chacune des composantes « P », « R » et « I », du marketing relationnel précité qui constitue le fondement même sur lequel repose –a priori- toute stratégie d'un marketing orientée éthique ou marketing responsable.

La mise en œuvre d'un tel Marketing Relationnel Intégré couvre au mieux l'ensemble du champ de responsabilité du « marketer » et autorise une réconciliation de l'éthique avec le marketing. Toutefois, pour être réellement opérationnel, il implique l'implémentation d'une organisation « actionnée » par le marché, un état d'esprit mercatique centré, non sur le client-roi mais davantage sur les intérêts du client-citoyen, la recherche perpétuelle d'un compromis entre les impératifs de profit de l'entreprise et les exigences éthiques des consommateurs, et enfin, une défense plus affirmée des valeurs environnementales, sanitaires ou sociétales. Dans cette perspective, le marketing intégré à visée éthique (ou marketing responsable) peut avoir un impact favorable sur les performances financières ou commerciales de l'entreprise et contribuer à la valorisation de son capital « Image-Confiance et Satisfaction clients perçues ». Toutefois, le poids d'un tel impact est largement conditionné par les moyens déployés par l'entreprise pour traduire les valeurs éthiques/DD en bénéfices clients, ou encore par la pertinence de sa stratégie de communication institutionnelle en termes de valorisation environnementale, sanitaire ou sociétale des produits commercialisés.

Pour définir, à titre exploratoire, les dimensions d'un marketing orienté Ethique/Développement Durable crédible et opérationnel, nous nous sommes fortement appuyés sur trois études empiriques, à la fois auprès de consommateurs et de responsables d'entreprise : Une enquête exploratoire auprès de 160 responsables

d'entreprise, le recensement d'un grand nombre d'actions éthico-DD/RSE repérées dans les médias, et enfin un entretien approfondi auprès d'une quarantaine de consommateurs. Ces études ont surtout révélées que la problématique éthique est aujourd'hui essentiellement une problématique mercatique. C'est la capacité de l'entreprise à traduire l'éthique en bénéfices clients qui constitue a priori, la meilleure chance pour l'éthique d'éviter de tomber dans la trappe des modes managériaux éphémères, et la meilleure chance pour le marketing pour s'orienter vers un marketing plus éthique, plus responsable mais aussi plus efficace, selon nous, en terme de performances commerciales.

CONCLUSION PREMIERE PARTIE

Construire une stratégie marketing orientée Ethique/DD ou un marketing responsable, implique une volonté de concilier la logique « Ethique », une logique du sens, avec la logique « Marketing », une logique de l'efficacité organisationnelle et de la satisfaction client. Pour réunir ces deux logiques apparemment contradictoires et mieux intégrer la dimension éthique dans le champ du marketing, sans pour autant tomber dans le piège de l'utopie, une révision du paradigme de l'éthique et du paradigme du marketing relationnel s'avérait nécessaire. Par ailleurs, afin de pouvoir proposer un modèle de stratégie de positionnement éthique marketing véritablement opérationnel, nous nous sommes appuyés dès le départ sur un ensemble d'études empiriques, tant auprès des consommateurs qu'auprès des responsables d'entreprise.

Le paradigme de « l'éthique » revisité

En premier lieu, la volonté de concilier « Ethique » et « Marketing » a d'abord nécessité une étude approfondie de la signification du concept « Ethique » en Sciences de Gestion. Devant la grande richesse et la polysémie du concept éthique, il n'était guère envisageable de parler d'éthique dans le cadre de notre problématique sans proposer une définition précise. Aussi, il nous semblait opportun, au premier chef, de réfléchir sur la construction d'un modèle éthique intégré (modèle de compréhension) qui prenne en compte toute la diversité et l'ampleur du concept, tout en facilitant son ancrage dans la réalité managériale. Cette réflexion nous a conduits à élaborer le modèle V.A.R (Valeurs, Actions et Relations à finalité éthique) d'une « Ethique-compétence ». L'éthique, dans ce cadre, n'est pas vue à travers le prisme des seules valeurs axiologiques ou des seules

vertus cardinales que sont la prudence, le courage, la tempérance, la justice et l'altruisme, mais aussi et surtout à travers « la compétence ». L'objet principal de l'éthique n'est alors plus les valeurs ou les vertus mais les compétences, à la fois les compétences techniques et relationnelles. D'une manière plus précise, l'éthique-compétence s'articule autour de trois composantes qui intéressent à la fois les acteurs de l'entreprise mais aussi l'organisation dans son ensemble :

➤ **L'éthique axiologique (Savoir-éthique)** focalisée sur la recherche d'une certaine harmonie entre une éthique de conviction, une éthique de responsabilité et une éthique eudémoniste. Plus concrètement, dans le monde des affaires, elle se traduit par la mise en œuvre d'une Responsabilité Sociale des Entreprises à finalité éthique, imprégnée des valeurs Développement Durable.

➤ **L'éthique praxéologique (Savoir-faire éthique)** centrée sur le développement de pratiques éthiques (Mise en place de normes Iso 14 001 par exemple) et pouvant s'exprimer à travers l'intégration d'une « Qualité éthique » à la fois dans les produits commercialisés ou dans le processus de production-distribution correspondant.

➤ **L'éthique communicationnelle ou relationnelle (Savoir être éthique)** Ce « savoir-être » éthique individuel ou organisationnel s'inspire des principes de l'agir communicationnel de H. Habermas et encourage le développement de relations d'écoute et de coopération tant avec les Parties Prenantes internes qu'avec les Parties Prenantes externes. Trois mots clefs caractérisent principalement cette dimension du modèle V.A.R : Ecoute, remise en cause et apprentissage perpétuel.

Une telle compétence doit être portée par l'ensemble du management. « Management stratégique » et « Stratégie marketing » ont à œuvrer ensemble pour la mise en place d'une organisation « actionnée » par le marché, orientée vers un management de la Qualité Totale et fortement imprégnée des valeurs RSE/DD. Ces valeurs sont aujourd'hui de plus en plus défendues par la société civile mais aussi par les consommateurs de plus en plus conscients de leur propre responsabilité, et des impacts de leur choix de consommation sur leur qualité de vie ou leur cadre de vie.

Le paradigme du marketing relationnel revisité

En second lieu, le mariage de l'éthique et du marketing interroge inéluctablement les « marketers » ou « part-time marketers » sur les moyens à déployer pour inscrire une telle « éthique compétence » dans la réalité marketing en vue de s'orienter vers un marketing plus éthique ou plus responsable. L'orientation vers un marketing relationnel intégré à finalité éthique, englobant trois composantes, une composante produit (P), une composante relationnelle (R) et enfin une composante institutionnelle (I), (Modèle P.R.I.) semble –selon notre proposition de modèle de recherche- un cadre approprié pour

faciliter une telle intégration de la dimension éthique dans la démarche marketing. Consubstantiellement liées entre elles, elles constituent les dimensions clefs d'une stratégie marketing orientée Ethique/Développement Durable. Plus précisément, c'est la capacité d'intégrer le modèle V.AR d'une « éthique-compétence » dans chacune des instances « P », « R » et « I », qui permettra de construire un marketing plus responsable. Il s'ensuit une autre approche du marketing, davantage centré sur le développement *de compétences* adaptatives ou proactives au niveau de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, des compétences, en congruence avec les principes « Développement Durable » et destinées à construire pour l'ensemble des produits commercialisés, des avantages compétitifs et comparatifs générant à la fois un meilleur rapport qualité-prix pour le client et une meilleure défense des intérêts de la collectivité.

Ainsi, après un marketing « transactionnel », puis « relationnel, » nous entrons, dans un marketing « Compétence », principalement appréhendé à travers trois dimensions : le marketing « Produit », la « Relation marketing « Personnel en contact/clients » et enfin le marketing institutionnel ou sociétal. Ce sont ces trois dimensions qui seront présentées de façon exhaustive dans le chapitre III ci-dessous, dans le cadre de la présentation de notre modèle compréhensif et interprétatif d'un marketing plus responsable, plus éthique.

PARTIE 2

PARTIE 2

PRESENTATION DU MODELE DE RECHERCHE INTERPRETATIF ET INVESTIGATIONS EMPIRIQUES CONFIRMATOIRES

Après avoir défini notre approche particulière de l'éthique et du marketing et les conditions sous-jacentes requises pour concilier au mieux ces deux concepts souvent perçus comme antinomiques, nous présenterons dans la deuxième partie de notre Thèse les *caractéristiques détaillées de notre modèle de recherche* relatif à l'identification des principales dimensions d'une stratégie marketing orientée éthique/Développement Durable. Plus précisément, dans le chapitre III :

- *Nous examinerons les spécificités des principales dimensions d'une stratégie marketing orientée Ethique/DD et, in fine, les compétences éthiques mercatiques à développer pour construire une image d'entreprise responsable et répondre aux attentes éthiques des consommateurs*
- *Nous préciserons les soubassements théoriques managériaux du modèle de recherche, en l'occurrence, la R.A Theory de Morgan et Hunt, fortement imprégnée de la théorie des Ressources & Compétences, la théorie des Parties Prenantes et enfin la théorie de la légitimité. Ces théories managériales qui semblent s'épauler mutuellement apportent une crédibilité supplémentaire à notre analyse.*
- *Nous évoquerons enfin, les principales propositions de recherche sous-jacentes émanant de notre modèle compréhensif d'une stratégie marketing orientée Ethique/DD voire d'une stratégie de marketing responsable..*

Le second chapitre (chapitre IV) a pour principale finalité de présenter *la méthodologie ainsi que les résultats de nos investigations empiriques confirmatoires* en vue d'apporter un maximum de rigueur scientifique et de fiabilité au modèle d'analyse proposé. Dans cette perspective, nous nous appuyons sur quatre observations empiriques :

- *L'étude de 32 rapports Développement Durable*
- *Des entretiens approfondis auprès de 32 responsables d'entreprise*
- *Une enquête exploratoire auprès d'environ 190 consommateurs*
- *Et enfin une étude comparative permettant de sonder les représentations de 280 consommateurs, la moitié étant client d'une entreprise commerciale fortement investie dans une démarche éthique, et l'autre moitié étant client d'une firme, très éloignée de toute considération éthico-DD/RSE.*

Certes, ces investigations s'inscrivent dans une logique de confirmation nécessaire pour asseoir la crédibilité de notre modèle de recherche, mais elles restent cependant ouvertes à la logique de découverte, toujours présente dans le cadre d'une étude qualitative.

CHAPITRE III

PRESENTATION DU MODELE DE RECHERCHE INTERPRETATIF ET THEORIES MANAGERIALES MOBILISEES

Le chapitre III couvre trois sections :

Dans une première section, nous présenterons en détail notre modèle de recherche (Marketing Relationnel Intégré à visée Ethique) inhérent à la construction d'une stratégie marketing orientée Ethique/Développement Durable.

Dans une deuxième section, nous exposerons les trois théories managériales qui sous-tendent fortement notre modèle de recherche : La R.A theory de Morgan et Hunt issue de la théorie des Ressources et Compétences, la théorie des Parties Prenantes, et enfin, la théorie de la Légitimité. Ces théories, appréhendées de manière séparée mais aussi combinée, apportent un éclairage utile et une crédibilité « apriorique » intéressante à notre proposition de modèle d'un marketing plus responsable.

Enfin, dans une troisième section, nous préciserons les principales propositions de recherche suggérées par notre étude, après avoir au préalable établi une synthèse des principaux résultats, sur la base des investigations théoriques et empiriques effectuées en amont.

1 ANALYSE DES DIMENSIONS CLEFS DU MODELE « P.R.I » A VISEE ETHIQUE

Au regard de notre analyse antérieure (Partie 1), le modèle P.R.I. de marketing stratégique à finalité éthique implique l'intégration d'une « Ethique-Compétence » dans le champ de réflexion du marketing, invitant notamment à un plus grand respect des principes DD/RSE au sein de l'entreprise. Plus précisément, il repose sur trois formes de compétences spécifiques, à développer par les « marketers » ou « part-time marketers » : Des Compétences Ethiques Produits (CEP), des Compétences Ethiques Relationnelles (CER) et enfin des Compétence Ethiques Institutionnelles (CEI). Chacune de ces compétences a pour visée de traduire les valeurs éthiques/DD de l'entreprise en valeur ajoutée Produit ou en bénéfices relationnels et sociétaux au profit des clients de l'entreprise, de manière à leur offrir un système d'offre plus proche de leurs attentes, à la fois en tant que client mais aussi en tant que citoyen responsable. Dans cette perspective,

rappelons le, toutes les compétences évoquées s'inscrivent dans la recherche d'une meilleure protection de l'environnement, d'une meilleure défense de la santé et de la sécurité des clients visés, et enfin d'une participation plus active à la promotion de la qualité de vie sociétale ou à la défense des intérêts de la collectivité. Certes, même si l'efficacité de la mise en œuvre de ces compétences dépend étroitement, nous l'avons vu, de l'implication ou de la sensibilité des managers eu égard aux considérations DD/RSE, leurs enjeux sont de nature essentiellement « Marketing ». En effet, fondées sur la construction d'avantages compétitifs et d'avantages comparatifs, elles ont pour vocation, principalement de générer de la valeur Client et de contribuer à faire évoluer le positionnement Produit, le positionnement Relationnel « Personnel en contact/Client » et enfin le positionnement Institutionnel, en vue de construire une image d'entreprise plus responsable, plus citoyenne. Et, dans cet esprit, elles supposent également inéluctablement, une meilleure prise en compte des responsabilités à la fois économiques, partenariales et sociétales dans le processus de décision des professionnels du marketing ou des « part-time marketers ».

Au final, le résultat de nos observations théoriques et empiriques antérieures a permis de mettre en lumière trois dimensions clefs d'un marketing orienté Ethique/Développement Durable reposant chacune sur le développement de compétences mercatiques spécifiques : des Compétences Ethiques Produit (CEP), des Compétences Ethiques Relationnelles (CER) et enfin des Compétences Ethiques Institutionnelles (CEI). Et, ce sont ces trois formes de compétences et leviers d'action pour un marketing plus responsable, que nous détaillerons dans le paragraphe ci-après.

1.1 Dimensions clefs du modèle P.R.I. à finalité éthique

Au regard de nos observations théoriques et empiriques préliminaires, trois dimensions clefs semblent caractériser toute stratégie marketing orientée « Ethique/Développement Durable » ou marketing responsable :

- Une dimension centrée sur le Produit (& 1.1.1)
- Une dimension centrée sur la relation interpersonnelle « Personnel en contact / Client » (& 1.1.2)
- Une dimension institutionnelle davantage centrée sur l'activité de l'entreprise dans son ensemble. (& 1.1.3)

De même, selon les résultats de nos études empiriques préliminaires, le degré d'engagement des « marketers » ou « part-time marketers », à l'intérieur de chacune des composantes « P », « R » et « I » du modèle, semble varier, selon trois niveaux :

➤ **Le premier niveau** correspond à la mise en œuvre de ce que nous avons appelé un « bon » marketing, autrement dit un marketing principalement centré sur la satisfaction à court terme du client et la responsabilité économique du « marketer ». Dans cette perspective, la recherche d'un bon rapport qualité-prix des produits vendus, en dehors de toute considération éthique/DD, devient un objectif prioritaire

➤ **Le second et troisième niveau** s'intéresse au client en tant que citoyen et vise à intégrer les principes éthiques/DD dans les produits commercialisés, les processus de production-distribution déployés et enfin dans les relations avec l'ensemble des parties prenantes. Ces deux derniers niveaux sont fortement liés entre eux. Toutefois, alors que le niveau 2 est surtout focalisé sur une meilleure gestion des risques environnementaux, sanitaires et sociétaux, le niveau 3, plus proactif, est essentiellement axé sur le développement d'innovations à finalité éthico-DD/RSE.

En réalité, il n'y a pas, de séparation entre les niveaux mais plutôt un continuum entre des **compétences éthiques basiques** reposant avant tout sur la mise en œuvre d'un « bon marketing » et des **compétences éthiques d'excellence** où les valeurs éthiques/DD sont très présentes à la fois dans les produits commercialisés, dans les processus de production-distribution déployés, et enfin dans l'ensemble des relations avec les Parties Prenantes dont surtout les clients, en raison de leur importance stratégique pour améliorer les performances économiques ou financières de l'entreprise. Dans cette logique, l'entreprise cherche à passer d'une vision « étique » de la qualité, centrée sur la seule qualité technique ou fonctionnelle à une vision « éthique » de la qualité, autrement dit une qualité intégrée, technique et relationnelle, à visée éthique.

1.1.1 Positionnement éthique et Compétences Éthiques « Produit »

L'élaboration d'une stratégie de construction d'un positionnement éthique auprès des consommateurs s'appuie sur un premier pilier fondamental à savoir **le produit**. Elle consiste à appréhender un produit/service sous un angle à la fois marketing et éthique dans l'idée de traduire les valeurs environnementales, sanitaires et sociétales de l'entreprise en bénéfices client. Le produit, du fait qu'il peut apporter tangibilité et crédibilité aux valeurs éthiques/DD prônées par l'entreprise, devient *même* un vecteur d'expression privilégié d'une stratégie de marketing responsable.

Dans cette perspective d'union entre le marketing et l'éthique, le produit n'est plus simplement considéré comme un ensemble de fonctionnalités, il devient un objet politique, culturel, social, moral, chargé d'une mission d'inscription d'un sens pour l'individu et la société. Acheter un produit, c'est alors partager et échanger des valeurs et non seulement satisfaire exclusivement des désirs égoïstes (B. Cathelat, 1997). De plus en plus, nous achetons, non pas seulement un produit, mais aussi des idées, des valeurs, des émotions, du sens, la philosophie de vie d'une marque... Le client achète de moins en moins des fonctionnalités « Produit » mais plutôt un concept susceptible d'allier « utilité/efficacité » et confort, « utilité/efficacité » et défense d'un meilleur équilibre écologique, « utilité/efficacité » et meilleure protection du capital santé des êtres vivants, « utilité/efficacité » et défense améliorée des intérêts collectifs. Dans cette perspective, l'entreprise passe d'une vision de la qualité, essentiellement centrée sur les performances techniques des produits, à un marketing de la qualité attentif à la mise en œuvre de ce qu'on peut appeler alors une *Qualité Ethique Produit intégré à visée éthique*.

Toutefois, favoriser la commercialisation d'un système d'offre incarnant au mieux les valeurs éthiques/DD est un exercice difficile qui implique une communication marketing soutenue de la part de l'entreprise, afin que cette dernière soit perçue et perçue positivement par les consommateurs ou les segments de marché cible. Et, la meilleure communication est sans doute une multiplication des attributs éthiques/DD dans les produits commercialisés, crédibilisés dans la mesure du possible par des signes éthiques/DD tangibles, susceptibles de transformer les caractéristiques de croyance ou de confiance des produits éthiques en caractéristiques de recherche ou d'expérience¹⁶⁸.

1.1.1.1 Compétences Ethiques Produit (CEP) et Qualité Ethique Produit basique (Niveau 1)

La construction d'un outil stratégique de marketing éthique ou responsable repose d'abord sur la recherche d'un « bon » Marketing Produit, soucieux des intérêts économiques à la fois des consommateurs et des professionnels du marketing. Plus précisément,

¹⁶⁸ En effet, les caractéristiques des produits éthiques sont principalement des caractéristiques de croyance ou de confiance que le consommateur peut difficilement évaluer ou vérifier, même après l'achat (respect de la charte de qualité pour les produits bio, teneur en pesticide pour les fruits, service réellement rendu par le garagiste, ballon cousu ou non par des enfants dans les pays en développement dans des conditions de travail inhumaines...). La multiplication des signes de qualité à l'instar des labels de qualité tels que les labels de qualité AB, NF environnement..., l'utilisation de produits recyclables, l'éco-conception...constituent autant d'outils de crédibilisation des caractéristiques de croyance auprès des segments de marché cible et de transformation (du moins partielle) en caractéristiques de recherche (repérables et évaluables avant l'achat par simple inspection) ou d'expérience (repérables et évaluables après l'achat à travers l'expérience du produit)

Un « bon Marketing « Produit », en premier lieu, est un marketing « Produit » perçu comme « bon » par la clientèle ou les consommateurs en général. Dans cette optique, il s'inscrit dans le respect de la législation ou réglementation relative aux produits commercialisés et se traduit essentiellement par la recherche *d'un rapport qualité-prix/coût satisfaisant* (Hors considération des pratiques éthico-DD/RSE), considéré, par voie de conséquence, comme raisonnable ou honnête par les segments de marché visés. *La perception d'un bon rapport qualité-prix participe pour le consommateur –et significativement- de la perception d'éthicité de l'entreprise.* C'est là du moins, un des constats importants que nos diverses investigations empiriques préliminaires (Chapitre II, &2) ont mis en évidence. Ce constat est par ailleurs corroboré par la théorie de la justice distributive (J.S. Adams, 1963 ; I.Prim-Allaz, W. Sabadie, 2004) selon laquelle le client éprouve un sentiment de justice, de sérieux et d'honnêteté à partir du moment où il perçoit, dans le cadre d'une relation d'échange, des avantages proportionnels à ses contributions¹⁶⁹. Ainsi, toute représentation positive du rapport « Qualité-prix » d'une offre commerciale semble participer de la construction d'une image d'entreprise éthique ou responsable susceptible d'améliorer, sans doute, la Qualité de la Relation Client au sens large du terme.

Un « bon Marketing « Produit », en second lieu, est un marketing susceptible de répondre au mieux aux *préoccupations économiques des « marketers »*. Il est principalement centré sur la recherche d'une optimisation de la rentabilité du portefeuille de produits de l'entreprise. Une telle préoccupation implique généralement la défense d'un bon rapport « Qualité-Prix » du système d'offre et rejoint ainsi une des attentes essentielles de la plupart des clients d'une firme donnée. Qui plus est, c'est une des conditions essentielles pour permettre une croissance durable des performances commerciales de l'entreprise.

Au final, la valorisation des produits-services commercialisés par le biais de la défense d'un rapport qualité-prix juste et pertinent par rapport au marché, constitue le socle incontournable de la construction d'une qualité éthique Produit, du moins, au regard de la conception éthique des consommateurs telle qu'elle nous est révélée dans le cadre de nos investigations empiriques préliminaires. C'est là, le premier niveau des Compétences Ethiques Produit (CEP).

¹⁶⁹ Le sentiment de justice est tributaire de l'importance des contributions imposées au client (équité interne) mais aussi des contributions relatives aux relations d'échange passées ou encore en prenant en considération les pratiques de la concurrence (équité externe)

1.1.1.2 Compétences Ethiques Produit (CEP) et maîtrise des risques Produit (Niveau 2)

La construction d'une stratégie marketing orientée « Ethique/DD » implique d'autres compétences que celles liées à l'élaboration d'un système d'offre répondant aux attentes des clients à l'aune du seul rapport « Qualité-Prix ». Il s'agit de dépasser ce stade de la Qualité éthique basique « Produit », pour également définir un programme d'actions axé sur une meilleure maîtrise des risques « Produit », des risques de nature environnementale, de nature sanitaire ou de nature sociétale, et dont les conséquences juridiques peuvent parfois être très onéreuses. C'est là, le deuxième niveau des Compétences Ethiques Produit.

Plus précisément, il incombe aux « marketers » de mieux contrôler les risques suivants :

➤ **Maîtrise des risques Produits de nature environnementale :** *Les produits doivent être conçus de telle manière à réduire au mieux les déchets, à incorporer un maximum de matériaux recyclables, limiter la pollution de l'air ou de l'eau...Le souci de l'équilibre écologique doit être visible à travers le choix des composants du produit commercialisé.*

➤ **Maîtrise des risques Produits de nature sanitaire :** *Toutes les composants, matériaux, ou ingrédients, incorporés dans un produit fini sont à analyser scrupuleusement afin d'éviter tout risque d'atteinte à la sécurité et à la santé des clients, à court terme ou à long terme. Faire preuve de négligence à ce niveau, c'est risquer de compromettre sérieusement toute construction d'un positionnement éthique durable. Aussi, il incombe à l'entreprise, à l'avenir, de mieux prendre en compte les problèmes d'obésité, d'alcoolisme, les dangers de certains matériaux comme le plomb, l'amiante, de surveiller de plus près les ingrédients alimentaires suspectés de favoriser des maladies cancérogènes, de limiter les pesticides et les colorants alimentaires réputés dangereux...*

➤ **Maîtrise des risques Produits de nature sociétale :** *Un produit peut aussi véhiculer une image morale négative, une image de non-solidarité. Ainsi, devant le tapage médiatique lié au projet d'augmentation des primes d'assurances pour handicapés, (dans l'idée de réduire une clientèle peu ou non rentable) la société Axa est rapidement revenue sur sa décision, afin d'éviter un ternissement de son image de marque. Dans cette perspective, il s'agit aussi, de ne pas proposer des prix exagérément bas au mépris des salariés, des fournisseurs ou autres parties prenantes, ou au détriment de la qualité des produits/services commercialisés pouvant notamment mettre en danger le consommateur. Ainsi, faire l'économie sur les dépenses de contrôle technique dans le cadre du transport aérien peut permettre à une Compagnie aérienne de proposer des prix plus attractifs que ses concurrents, mais risque de mettre en danger les passagers et provoquer un crash.*

Ces mesures de maîtrise des risques « Produits » sont souvent prioritaires dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie marketing orientée « éthiqueDD ». En effet, la peur des scandales et des risques de marché en raison des retombées négatives sur l'image de marque de l'entreprise, est une profonde motivation pour la mise en place de politiques éthiques prophylactiques. C'est aussi un encouragement pour chercher, d'une manière plus proactive, à promouvoir ce que nous appellerons ci-dessous des « Innovations éthiques Produit ».

1.1.1.3 Compétences Ethiques Produit et innovations éthiques Produit (Niveau 3)

La construction d'un outil de stratégie marketing orientée éthique/DD basé sur le développement de Compétences Ethiques Produit, implique également une réelle volonté des « marketers » à mettre sur le marché une gamme de produits accordant une attention plus soutenue aux préoccupations environnementales, sanitaires ou sociétales, principalement véhiculées par les consommateurs ou la société civile. Cependant, une telle orientation ne devrait guère compromettre la rentabilité de la politique de produit considérée.

Dans cette perspective, l'éthique constitue une opportunité de développement de nouveaux produits ; elle invite les professionnels du marketing au développement d'une « valeur ajoutée éthique Produit » proactive (VAE-P proactive) à travers l'incarnation d'attributs éthiques dans les produits-services commercialisés. Les entreprises sont ainsi en mesure de cristalliser leurs préoccupations DD/RSE et, in fine, d'ancrer leurs engagements environnementaux, sanitaires et sociétaux dans l'offre commerciale pour mieux rejoindre les attentes de la niche de plus en plus importante des « consommateurs responsables ». Crane¹⁷⁰ (2001) assimile ces considérations éthiques intégrées dans les produits comme des « augmentations » produit, autrement dit des plus-values susceptibles de favoriser un marketing différencié et apporter un avantage concurrentiel significatif et durable.

D'une manière plus précise, la construction d'une valeur ajoutée éthique « Produit » pro-active participe d'une Qualité accrue des produits-services commercialisés tout en prenant mieux en considération les attentes des consommateurs en termes d'amélioration

¹⁷⁰ Crane (2001), à partir des travaux de Smith (1990), distingue quatre niveaux d'augmentation éthique susceptible d'influencer le choix du consommateur : le *niveau produit* (potentiel du produit à faire le « bien »), le *niveau marketing* (façon dont est commercialisée le produit), le *niveau organisationnel* (comportement de l'entreprise vendant le produit) et le *niveau du pays d'origine* (préférence nationale, boycott de produits émanant des pays politiquement condamnables...)

de leur qualité de vie et cadre de vie. Elle s'oriente essentiellement autour de trois axes, à savoir l'innovation éthique Produit de nature environnementale, de nature sanitaire et enfin, de nature sociétale.

L'innovation éthique « Produit », de nature environnementale

Une telle innovation se traduit généralement par le développement de produits recyclables ou plus économiques en matière de consommation en eau, en énergie, en matières premières... (Ariel et son lavage à froid par exemple). Elle s'exprime par le lancement d'éco-produits et mieux, par la mise en œuvre d'une **Politique Intégrée des Produits (P.I.P)** ¹⁷¹, soucieuse d'une meilleure cohésion entre la maîtrise des coûts, la singularité des produits et la promotion des principes éthiques/Développement Durable. Dans cette logique, les entreprises s'orientent **vers l'éco-conception**¹⁷² et **l'éco-efficience** dans l'idée d'apporter une valeur ajoutée environnementale au produit service commercialisé, en réduisant les incidences sur l'environnement, en préservant les ressources naturelles et leur équilibre, en évitant aussi les transferts de pollution d'une phase à une autre, ou d'un milieu à un autre. Mais toute la difficulté pour l'entreprise sera d'opérer de tels choix, sans alourdir les coûts de production, ou mieux encore, en réduisant les coûts, de manière à pouvoir proposer au segment de marché visé, un système d'offre performant.

Enfin, afin de communiquer et de rendre visible au mieux, les efforts de développement d'une qualité éthique, il incombe à l'entreprise d'effectuer les investissements nécessaires, en vue de l'obtention de labels de Qualité « Produits Ethiques » environnementaux : Labels verts, NF Environnement ou autres ecolabels¹⁷³ ; Labels et signes indiquant les qualités du produit en termes de consommations de ressources, économie d'énergie ou autre....

¹⁷¹ **IPP pour Integrated Product Policy, en anglais ; PIP en français pour Politique Intégrée des Produits** : Une politique intégrée des produits est une politique d'intégration de l'environnement dans la conception des produits avec une prise en compte de l'ensemble des impacts environnementaux (impact sur eau, air, sol, bruit, déchets, matières premières, énergie...). Elle s'intéresse à l'amélioration continue de la performance environnementale des produits et services dans un contexte de cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières jusqu'au traitement en fin de vie. Elle implique de la part des concepteurs de produits et services une appropriation de l'approche « cycle de vie » de façon à intégrer l'environnement dès la conception des produits ; l'analyse de l'impact des produits tout au long de **leur cycle de vie (ACV)** permet de cerner la nature et l'amplitude des modifications exercées sur les écosystèmes.

¹⁷² A ce titre, l'ouvrage édité par l'ADEME : « Conception de produits et environnement – 90 exemples d'éco-conceptions » (Paris, 01 47 65 20 00 ou www.ademe.fr) est très instructif

¹⁷³ L'ecolabel européen est né en 1992. Il vise à promouvoir les produits et services ayant une incidence moindre sur l'environnement, selon une approche globale qui prend en compte l'ensemble du cycle de vie du produit ; la marque NF environnement créée en 1991 est la certification écologique officielle française, gérée et délivrée par l'Afnor

L'innovation éthique Produit de protection de la santé et de la vie des personnes

Elle vise essentiellement à privilégier les attributs produits favorables à la santé ou la sécurité des consommateurs. Les produits biologiques s'inscrivent par exemple dans cette lignée, même si de surcroît, ils participent aussi à un meilleur équilibre écologique. Tout positionnement « santé », à l'instar de la plupart des produits Danone, ou encore de cette PME britannique « Innocent » vendant des jus de fruits concentrés, sans colorant, sans conservateur, sans sucre ajouté..., est censé apporter une dimension éthique aux produits commercialisés, et améliorer corollairement son image institutionnelle.

L'innovation éthique « produit », de nature sociétale

Elle vise à rendre visible le principe de solidarité dans les produits-services commercialisés par l'entreprise. Différents types d'actions sont envisageables en vue d'un « mieux vivre ensemble » défendu à travers les produits commercialisés :

Développement de produits à valeurs partagées ou produit-partage : *L'entreprise associe les consommateurs à la démarche citoyenne en reversant une part du prix de vente du produit à une fondation ou une association à but non lucratif ; en achetant ses produits, le consommateur réalise un effort de solidarité et participe à la résolution d'un problème sociétal. Les exemples sont nombreux¹⁷⁴*

Produits équitables : *le commerce équitable est un mode de consommation alternatif qui s'inscrit dans le champ de l'économie sociale ou de l'économie solidaire. Il « vise à assurer une rémunération juste des producteurs les plus défavorisés afin qu'ils puissent améliorer leurs conditions de vie dans une démarche de développement durable » (A. Jounot, 2004). Les labels européens « Fair-Trade » ou « Max Havelaar » sont d'importants ambassadeurs de ces types de produit.*

Produits nationaux, régionaux, locaux, produits du terroir : *Privilégier la vente de produits du terroir, privilégier les producteurs nationaux ou locaux, sont d'autres moyens permettant de défendre un positionnement éthique basé sur les valeurs de solidarité nationale, régionale ou locale.*

Produits « Qualité de vie sociétale » : *Enfin, lorsque le produit ou service commercialisé participe d'une amélioration de la qualité de vie sociétale et concourt peu ou prou à la résolution de problèmes sociétaux, il constitue alors également une variable de construction d'un positionnement éthique, du moins aux yeux des consommateurs. Ainsi, le train par exemple, de par son impact moindre sur l'environnement par rapport à d'autres moyens de locomotion tel l'avion ou la*

¹⁷⁴ Action commerciale de type reversement de 0,10 cts à l'association WWF, pour l'achat d'une tablette de chocolat. De même, les banques dans l'idée d'affirmer leur sens des responsabilités proposent des fonds éthiques bancaires constitués d'actions ou obligations sélectionnées selon des critères de responsabilité sociale et ou environnementale voire d'exclusion de certaines activités jugées immorales (armement, alcool, tabac...) ou des produits financiers solidaires voire des fonds de partage où les bénéfices sont reversés, pour tout ou partie, à des actions, projets et organismes humanitaires ou participent au financement de projets d'utilité sociale, de financement de micro-entreprises...L'association Finsansol, de son côté, attribue un label « Finsansol » pour distinguer les produits d'épargne solidaires pour leurs critères de transparence et de solidarité. (Alternatives économiques, 2005, p 42)

voiture, bénéficie d'une image plus éthique. De même, la Maif ou Groupama, en proposant à leurs clients (et même non clients) une mise en contact avec une multitude d'associations en vue de trouver une solution relative à leur besoin de services à domicile (Petites réparations, ménage,...) non seulement favorisent un renforcement du capital « Image-Confiance-Satisfaction Clients », mais participent également ce faisant à la création d'emplois et au développement d'un nouveau secteur d'activité, celui des services à domicile. Ainsi, d'une manière générale, pour tout produit commercialisé, le « marketer » devrait s'interroger sur l'impact des produits commercialisés sur la qualité de vie sociétale.

Au final, les opportunités sont nombreuses pour apporter une dimension éthique-compétence dans le cadre de la stratégie « Marketing Produit ». Certes, la perception par les consommateurs d'un bon rapport « Qualité-Prix » des produits vendus demeure une préoccupation fondamentale, mais, afin de s'inscrire d'une manière plus affirmée dans une démarche éthique, il est souhaitable d'intégrer du mieux possible les valeurs éthico-DD/RSE de l'entreprise dans un maximum d'attributs « Produit ». **Le produit devient ainsi un vecteur d'expression des « vertus » de l'entreprise**, cristallisées aujourd'hui autour des valeurs environnementales, sanitaires et sociétales et contribuant à une amélioration progressive de la qualité de vie et du cadre de vie sociétal.

1.1.2 Positionnement éthique et compétences éthiques relationnelles

Le produit à lui seul ne suffit plus à fidéliser ou attirer le consommateur dans un contexte où le rapport « Qualité-Prix » des produits offerts sur le marché tend à s'uniformiser. C'est la qualité de la « Relation Marketing » « Personnel en contact/ Client » qui fera souvent la différence pour constituer un véritable atout concurrentiel. Une telle qualité passe nécessairement par le développement de réelles compétences relationnelles pouvant être scindées - à l'instar de la composante P- en trois niveaux : Un premier niveau, principalement axé sur la **Gestion de la Relation Clients**, permettant au « marketer » d'assumer au mieux sa responsabilité économique, un second niveau, centré sur la défense de **la souveraineté du consommateur**, et enfin un troisième niveau, focalisé sur la construction d'une **relation plus constructive et plus pédagogique** avec les segments de marché visés.

1.1.2.1 Compétences Ethiques Relationnelles et Gestion des Relations Clients (Niveau 1)

Le niveau 1 des « Compétences Ethiques Relationnelles », correspond principalement à la mise en place d'une politique efficace de « Relation Marketing » marquée par le souci prééminent du « marketer » d'assumer **sa responsabilité**

économique. La recherche du profit, est, comme nous l'avons vu, également une responsabilité éthique à partir du moment où les professionnels du marketing, et plus particulièrement le Personnel en contact ou les « Part-time-marketers », proscrivent toute manipulation abusive et délibérée eu égard à la clientèle.¹⁷⁵

D'une manière plus précise, les CER de niveau 1 répondent à des attentes spécifiques pour l'entreprise et les clients.

Du point de vue de l'entreprise, ce premier niveau de compétence de la « Relation Marketing », attache une grande importance aux performances commerciales et plus précisément à la Gestion de la Relation Client (GRC). Il invite le « marketer » à une gestion optimale du portefeuille clients et prospects au profit d'une rentabilité accrue de l'entreprise en adaptant notamment les efforts consacrés à chaque segment de marché en fonction de leur valeur actuelle et potentielle, ce d'autant plus, que la clientèle la plus rentable s'attend généralement à davantage de reconnaissance.

Du point de vue des clients, le niveau 1 des Compétences Ethiques Relationnelles se traduit d'abord par le respect implicite ou explicite, par l'entreprise, du contrat de vente (Produit conforme et sans vices cachés, respect du délai de livraison, respect du prix convenu...), assurant de ce fait un service minimum. Par ailleurs, il suppose une offre de prestations de services attachées au produit principal, suffisamment large pour améliorer la perception aux yeux du client du rapport « qualité-prix » des produits vendus. Il présuppose également une réelle possibilité pour la cible visée d'accéder ou d'entrer en contact avec des chargés de clientèle compétents, en amont ou en aval du processus d'achat.

1.1.2.2 Compétences Ethiques Relationnelles et Gestion des Risques relationnels (Niveau 2)

La Qualité éthique de la « Relation Marketing » de niveau 2 repose principalement sur la gestion des risques relationnels avec les clients à travers la *défense de la souveraineté*¹⁷⁶ (Test de Souveraineté du Consommateur) *et de l'autonomie du*

¹⁷⁵ Gummesson (1994 / 1997) : « *Inadequate basic values and the absence of ethics are the biggest obstacles to success in relationship-marketing* ».

¹⁷⁶ Test de Souveraineté du Consommateur ou CST : Consumer Sovereignty Test ou TCS. Ce test est un outil au service d'un plus grand respect des consommateurs. Il implique pour les professionnels du marketing un ensemble de mesures empêchant l'altération de la capacité de jugement des consommateurs (éviter un marketing trop agressif, prise en compte de la vulnérabilité de certaines cibles...), renforçant leur liberté de choix et leur possibilité de trouver une solution en cas de mécontentement, et enfin, améliorant

consommateur. Le marketing est contraire à l'éthique lorsqu'il enfreint les critères inhérents au respect de la souveraineté du consommateur, autrement dit lorsqu'il ne tient pas compte de sa capacité de jugement, lorsqu'il réduit sa liberté de choix ou refuse de régler les litiges ou réclamations, et enfin, lorsque la quantité d'informations est insuffisante pour un choix éclairé et un tant soi peu « rationnel » (Craig Smith N., 1995 ; A. Boyer, 2003). Dans cette perspective, la construction d'un marketing éthique ou responsable implique le respect des trois principes clefs inhérents à la souveraineté du consommateur : La non altération de la capacité de jugement du client, le libre choix du consommateur et une écoute bienveillante de l'entreprise en cas de réclamation, et enfin le renforcement de sa capacité décisionnelle à travers notamment une politique de communication plus transparente et une relation interpersonnelle plus proche du client.

➤ **La non altération de la capacité de jugement du client**

Ce premier axe vise en premier lieu à mieux prendre en considération les capacités cognitives des consommateurs. Il s'agit notamment de défendre les clients vulnérables, généralement les enfants, parfois les personnes âgées ou encore les personnes peu averties et facilement influençables. Le respect du client n'est pas à proportionner selon son degré de solvabilité et sa « LifeTime Value¹⁷⁷ ». Une telle orientation suppose aussi le bannissement de toute manipulation abusive ainsi que le rejet des techniques de hard-selling voire de marketing agressif oppressant, que ce soit pour conquérir de nouveaux clients ou pour inciter les clients peu ou non rentables à résilier leur contrat. Certaines opérations de télémarketing sont ainsi davantage perçues comme un harcèlement du client que comme une véritable proposition de service susceptible de présenter une utilité quelconque. Dans cette perspective, est aussi à proscrire un marketing trop intrusif tel que le spamming sur Internet ou le non respect de la confidentialité des données personnelles, d'autant plus que le marketing a tendance à s'orienter vers une connaissance de plus en plus intime du consommateur.

➤ **La liberté de choix du consommateur et l'écoute en cas de réclamation**

Assurer une véritable liberté de choix aux consommateurs est aussi un impératif éthique. Ainsi, le client devrait pouvoir rompre sa relation avec l'entreprise sans être pénalisé ou devant les produits « packagés » de plus en plus courants, pouvoir acquérir les produits séparément à des conditions raisonnables. La valeur des valeurs est sans doute la liberté, ici, en l'occurrence la liberté de choix de consommation. Mais cette liberté repose également sur la possibilité du client d'exprimer ses doléances, d'obtenir un remboursement d'un article s'il ne convient pas, de bénéficier d'un bon Service Après-Vente... Elle impose à l'entreprise engagée dans une démarche éthique/DD, un accueil et une écoute des clients mécontents à travers un ensemble de dispositifs adéquats susceptibles d'assurer une certaine « justice procédurale » et « interactionnelle » (Théorie de la justice) : Service Après-Vente efficace, implémentation d'un service consommateur, élaboration de procédures de gestion des réclamations acceptées par la clientèle...

leur capacité de décision à travers une plus grande transparence et une information des plus exhaustives tant au niveau du produit fini qu'au niveau du processus de production-distribution mise en œuvre.

¹⁷⁷ Life Time Value : Espérance de marge sur la vie totale probable du consommateur

➤ ***La consolidation de la capacité décisionnelle du consommateur à travers une politique de communication plus transparente***

L'asymétrie informationnelle entre les consommateurs et les entreprises, augmente les risques de fraudes, d'informations mensongères, d'usurpation de labels de qualité... Et, la non communication d'informations essentielles inhérentes aux faiblesses ou risques des produits-services commercialisés altère la capacité de décision du consommateur. Etymologiquement, le client est celui qui se place sous la protection de quelqu'un¹⁷⁸. Aussi, le rôle des « marketers » tournés vers un marketing éthique ou responsable, est de soutenir les clients dans toutes les étapes de leur processus de décision d'achat, en vue de faciliter une prise de décision qui soit la plus rationnelle possible tenu des limites relatives à toute rationalité. Dans cette perspective, il leur incombe de faire preuve de transparence, et d'apporter une information suffisamment exhaustive –tant sur les produits commercialisés que sur le processus de production-distribution mis en place- afin de permettre aux clients de choisir en toute intelligence.

En somme, la défense de l'autonomie et de la souveraineté du consommateur participe également et même sensiblement de la construction d'un marketing orientée « Ethique/DD ». Il en est de même des Compétences Ethiques Relationnelles de niveau 3 développées ci-après.

1.1.2.3 Compétences Ethiques Relationnelles et construction d'une relation de proximité (Niveau 3)

La réflexion éthique amène le marketing non seulement à poser la question somme toute légitime de la rentabilité du portefeuille clientèle de l'entreprise mais aussi de porter son attention sur la ***construction de relations de proximité, plus coopératives avec le client***, partenaire essentiel, ***mais aussi avec le Personnel en contact***, ambassadeur des valeurs de l'entreprise. Une telle qualité relationnelle se fonde notamment sur le respect de la dignité de l'ensemble des clients, quelle que soit leur valeur économique¹⁷⁹. Dans cet esprit, tous les clients ont la même valeur morale et sont à traiter avec respect ; et cela n'empêche nullement d'avoir une Gestion de la Relation Client plus soucieuse des intérêts des segments de marché les plus rentables. De même, les attentes de plus en plus personnalisées des clients en termes de services, et surtout la complexité croissante des produits, accentuent les besoins d'accompagnement du client, de conseils, d'informations, de savoirs ou même de compétences et encouragent cette évolution vers

¹⁷⁸ Petit Robert, 2006 : Latin, cliens, clientis ; dans l'antiquité, à Rome, Plébéien qui se mettait sous la protection d'un patricien appelé « patron » ; par analogie, c'est celui qui se place sous la protection de quelqu'un (protégé).

¹⁷⁹ Un client n'a pas uniquement une valeur financière ; il a aussi une valeur non économique susceptible de participer à l'efficacité de l'entreprise et de l'aider à mieux adapter son offre aux attentes de son marché (P. Hetzel) : Il peut être leader d'opinion, avoir une place privilégiée dans un réseau relationnel, il peut, de par ses idées, aider à l'évolution de l'entreprise en proposant des offres à plus forte valeur ajoutée...

un marketing de proximité. On peut alors parler de véritables ressources relationnelles (Galbreath J., 2002) génératrice directement ou indirectement de valeur ajoutée client. De surcroît, une relation plus proche, inscrite dans une logique « gagnant-gagnant », contribue non seulement à mieux répondre aux attentes parfois spécifiques de chaque client, mais aussi à soutenir l'entreprise dans ses efforts, pour un marketing plus responsable voire plus respectueux des principes éthiques/Développement Durable.

D'une manière générale, la construction d'une relation de proximité à la fois avec les clients mais aussi le Personnel en contact, clef de voûte d'une relation efficace, implique :

- *Une réelle volonté d'intégration de la problématique clients dans le système d'offre marketing (Total Consumer Solution - C.Hax et L. Wilde, 2001)*
- *Une relation d'échange et de communication « Entreprise-clients » de nature plus personnalisée et plus pédagogique*
- *Une implication plus forte du client dans l'élaboration du système d'offre commercialisé par la firme.*

Toutes ces initiatives peuvent être appréhendées comme *des « innovations éthiques relationnelles »* participant de l'amélioration d'une « Qualité Ethique Relationnelle ».

Relation de proximité et intégration de la problématique Client dans le système d'offre offert sur le marché

La construction d'un marketing responsable passe par des relations de proximité « Entreprise/Client » basées non seulement sur la recherche d'une plus forte rentabilité de l'entreprise mais aussi et surtout sur *la création de valeur « pour » le client* à travers une offre commerciale plus proche de ses attentes souvent spécifiques et différents d'un contexte à un autre. Il s'agit d'aller au-delà du concept managérial de Gestion de la Relation Client (GRC) vers le concept d'une gestion totale de la relation où l'entreprise est non seulement centrée sur la profitabilité de son portefeuille de clientèle mais aussi sur les meilleures solutions à apporter aux clients afin de *maximiser leur propre valeur économique*¹⁸⁰ Le modèle stratégique DELTA¹⁸¹, développé par Hax et Wilde s'inscrit

¹⁸⁰ Idée notamment défendue par R.Normann et R. Ramirez, 1994 ; C.Hax et L. Wilde, 2001 ; D. Bourgeois 2004 ; B. Heilbrunn, 2004 ; Abbès Sahli M et Hetzel P, 2005 ; P. Kotler, 2005. Plus précisément, pour C.Hax et L. Wilde, (2001, p 11) « *Strategy is no war with our competitors ; it is love with our customers* ». Pour D. Bourgeois (2004, p 25 - en s'appuyant sur R.Normann et R. Ramirez, 1994) : « La valeur d'une offre ne repose plus sur la production d'objets mais sur ses capacités à ouvrir de nouvelles possibilités (enable) au client dans la poursuite de ses propres objectifs, et/ou de le décharger (relieve) de tâches lui permettant de se consacrer plus librement à ses objectifs ».

dans une telle logique de volonté de soutien économique apporté au client. Mettant l'accent sur la lutte contre la concurrence, ce modèle a comme principe fondamental le renforcement des liens avec les clients en recherchant le meilleur produit (coût le plus faible et différenciation importante) et surtout la meilleure solution client, c'est-à-dire celle susceptible de diminuer ses coûts et collant au mieux à ses besoins réels. Gummesson parle d'un « *return on relationship* ». Dans cette logique, l'analyse de la chaîne de valeur client et de l'ensemble des « nœuds de contact » (R. Normann et R. Ramirez, 1996, B. Heilbrunn, 2004) représente un outil idoine pour à la fois accroître la rentabilité de l'entreprise mais aussi pour faire gagner de l'argent à ses clients...et passer d'une culture produit à une culture client.: « *Les entreprises qui gagnent sont celles qui font gagner leur client...elles créent constamment de la valeur pour leur clientèle* » (P. Kotler, 2005, p25). Dans cet esprit, la capacité d'écoute et de négociation des marketers ou part-time marketers constitue un levier incontournable pour comprendre et résoudre au mieux les « problèmes » clients.

En somme, *un marketing de proximité* « Personnel en contact –client », repose en premier lieu sur une écoute réelle du « problème client », un partage plus équitable de la valeur ajoutée inhérente à la transaction et enfin une relation plus équilibrée entre les deux parties, que l'on se situe dans le cadre d'une relation B:B ou B:C. Cependant, il implique également une relation d'échange de nature plus pédagogique et plus personnalisée.

Relation de proximité et marketing pédagogique

S'orienter vers une solution en congruence avec les besoins réels du client, c'est aussi favoriser une communication interpersonnelle « Personnel en contact-client » basée sur des échanges d'informations, d'idées, de connaissances et peut être même de compétences¹⁸². Dans cette logique, la « Relation Marketing » orientée éthique s'inscrit foncièrement dans une relation d'échange Pédagogique, une relation d'apprentissage où le client apprend de l'entreprise et l'entreprise du client. On entre, de ce pas, dans l'ère de ce que nous souhaitons appeler *un marketing pédagogique*, orienté vers un partage des savoirs et compétences «Entreprise-Clients ».

¹⁸¹ Le groupe Delta, à l'origine de ce travail en 1990, était composé d'un certain nombre de dirigeants de grandes sociétés (ABB, GM, Merck, Siemens, Unilever...) ainsi que de professeurs de la MIT Sloan School of Management

¹⁸² C'est par exemple, la téléopératrice d'Orange qui aide le client à trouver une solution lorsque celui-ci se pose des questions sur les appels « vers » ou « de » l'étranger (relation d'aide au problème posé), qui lui explique la procédure à suivre et l'accompagne dans cette démarche (relation pédagogique)...

➤ **Transfert de connaissances, savoirs ou compétences, du client vers l'entreprise**

Il s'agit d'abord de chercher à mieux comprendre ou mieux connaître ses clients, ses attentes, ses exigences afin d'adapter au mieux le plan de marchéage. Toutefois, afin de dépasser ce stade du « bon » marketing, il est souhaitable également « d'accueillir le client externe, comme source de savoirs et d'apprentissage » (R. Duymedjan & B. Aubert, 2003) de manière à ce qu'il participe à l'amélioration du système d'offre commercialisé par l'entreprise. Et même si ce partage de savoirs et compétences est plus aisé à favoriser dans le cadre d'une relation B:B, les techniques de communication permettent aujourd'hui également de solliciter davantage l'intelligence des clients finaux¹⁸³ (Concours de design sur Internet ouvert aux consommateurs, Boîte à idées réservée aux consommateurs, organisation de forums consommateurs (réels ou virtuels) en vue d'améliorer les services proposés par l'entreprise...)

➤ **Transfert de connaissances, savoirs ou compétences, de l'entreprise vers le client**

La relation ne se limite pas à « l'exploitation » des savoirs ou compétences des clients, il incombe aussi et surtout à l'entreprise de partager son savoir et ses compétences avec ses clients. Dans cette perspective, la finalité de la communication marketing devient de plus en plus explicative et pédagogique. Devant la prolifération de produits de plus en plus complexes, une telle orientation est totalement justifiée. La simple utilisation pertinente d'un téléphone portable, d'un appareil à photo numérique...nécessite une relation d'échange « Entreprise-Clients » de nature beaucoup plus pédagogique. De plus en plus, le client est à la recherche d'explications, d'aide, de conseils personnalisés au regard des problèmes rencontrés lors de l'utilisation du produit acheté. Une « Relation Marketing » éthique se doit de mettre en œuvre un tel marketing pédagogique et apporter tous les savoirs ou compétences nécessaires pour éclairer le choix du client et faciliter l'utilisation judicieuse du produit commercialisé, ceci à travers le déploiement de dispositifs adaptés : Formation préalable des téléopérateurs, du Personnel en contact en général, stages¹⁸⁴ de formation pour les clients, site Internet à vocation pédagogique, publicité informative, opérations de relations publiques à visée pédagogique, organisation de conférences, de journées Portes-Ouvertes...

L'orientation vers un « marketing pédagogique » gagne encore en importance lorsqu'il s'agit de défendre la « qualité éthique » des produits mis sur le marché, autrement dit, d'intégrer les préoccupations environnementales, sanitaires ou sociétales dans les biens ou services commercialisés. Seul le client sensible aux principes

¹⁸³ Ainsi, pour M.G. Murillo & H. Annabi, 2002 : « Toute interaction avec le consommateur est une mini étude de marché » des préférences de ces derniers. Nombreux sont les auteurs (D. Belet, 2001 ; M.G. Murillo & H. Annabi, 2002 ; M. Garcia, 2002 ; R. Duymedjan & B. Aubert, 2003) à mettre en exergue l'importance de relations d'apprentissage avec les clients ou parties prenantes basées sur un partage et un apport de savoirs et de compétences réciproques. D'aucuns parlent alors de *Customer Knowledge Management (CKM)*

¹⁸⁴ Les magasins de bricolage proposent par exemple des stages à leurs clients dans différents domaines en lien avec le bricolage ; la Fnac organise également des stages de formation pour une meilleure maîtrise des ordinateurs ou encore des appareils à photo numérique...

éthiques/DD et informé sur la nature des produits vendus¹⁸⁵, leur impact sur l'équilibre écologique, leur santé, leur cadre de vie...est à même de pouvoir apprécier la qualité éthique d'un produit et accepter le cas échéant un surcoût.

Au final, la construction d'un positionnement éthique/Développement Durable auprès des consommateurs s'inscrit également dans le cadre d'un meilleur partage des savoirs et compétences, des clients vers l'entreprise ou inversement. Elle implique le développement d'un marketing pédagogique, tourné vers l'exploitation des ressentis, des savoirs et compétences des clients, en vue de promouvoir la qualité du système d'offre de l'entreprise ; mais, elle suppose aussi le transfert de savoirs ou compétences, de l'entreprise vers le client, en vue de l'aider à mieux connaître, mieux maîtriser, mieux utiliser le produit acheté, ou encore à mieux apprécier l'intérêt du produit pour l'environnement, pour la santé, pour l'amélioration de la qualité de vie des citoyens.... Par ailleurs, il incombe aussi à l'entreprise de communiquer son système de valeur afin de générer, dans la mesure du possible, une attitude de comportement plus responsable des consommateurs.

Relation de proximité et co-construction du système d'offre de l'entreprise

La construction d'un positionnement éthique relationnelle passe aussi par une implication plus forte des clients et du Personnel en contact dans l'élaboration du système d'offre de l'entreprise. Une telle conception partenariale de la relation client, suggère au premier chef, une réelle *implication de l'ensemble des commerciaux ou Personnel en contact* et une formation adaptée afin de les sensibiliser aux valeurs éthiques/DD de l'entreprise et à la vision d'une qualité intégrée du service offert.

Par ailleurs, il appartient aussi aux professionnels du marketing d'associer et *d'impliquer davantage les clients*¹⁸⁶ à la définition même de ce que doit être la qualité : Participation au choix de l'assortiment, participation à la conception de produits, à

¹⁸⁵ « Le produit est un paquet de caractéristiques...la valeur du produit pour le client dépendra étroitement des compétences et des actifs que ce dernier sera en mesure de mobiliser pour tirer parti du paquet de caractéristiques offerts » Joffre P. et Koenig G., 1992. Le modèle P.R.I. Ethique a ainsi aussi pour finalité de favoriser un couplage plus efficace du système d'offre et du système d'usage pour un segment de marché donné

¹⁸⁶ Le Boterf 1994, 2000p 181 : « Il existe donc une dimension éducative dans les relations du professionnel avec son client. On a confiance à un professionnel non seulement par rapport à son expertise mais aussi parce qu'il vous rend plus autonome, plus conscient des situations à traiter, parce qu'il ne néglige pas le fait que le destinataire du service est aussi acteur dans l'usage du service...le client est de plus en plus acteur de sa relation avec l'entreprise » Ce que les anglo-saxons appelle un prosumer (contraction de producer et consumer) ou client co-producteur de valeur (Murphy, Wood et Laczniaik, 1996)

l'élaboration d'un nouveau logo, mise à disposition d'une boîte à idées pour améliorer les niveaux de performance des produits-services commercialisés.... De plus en plus, même dans le cadre de la relation B: C, le consommateur est reconnu non pas comme un client passif « en bout de chaîne », mais comme un véritable acteur participant à la construction ou l'évolution des offres mises sur le marché. Le client joue un rôle toujours plus actif dans la création de valeur et devient co-producteur (« prosumer ») du service consommé (Gruent T., 2005 ; Lefébure R, 2005). Pour devenir compétiteur dans l'ère du marketing relationnel, il faut aussi être un bon co-opérateur (Grönroos C., 1996). La valeur « service » apportée par l'entreprise, quand elle est co-élaborée avec le client utilisateur permet une meilleure réponse aux attentes de ce dernier et un attachement plus durable à l'entreprise ou à la marque.

Finalement, le développement de compétences éthiques relationnelles a pour principale finalité de construire une relation de confiance « Personnel en contact/client » générant une meilleure perception de la qualité du système d'offre offert sur le marché. Il se traduit principalement par une aide réelle à la décision d'achat du consommateur et un accompagnement client efficace et honnête, depuis l'achat jusqu'à la disparition du produit, et tout ceci en accordant une prééminence à un marketing que nous appellerons *un marketing de proximité à visée pédagogique*, basé prioritairement sur un échange mutuel de connaissances, de savoirs, de compétences. Dans cet esprit, les compétences éthiques relationnelles contribuent à construire une stratégie marketing orientée « Ethique/DD » à l'instar des compétences éthiques institutionnelles que nous étudierons ci-dessous

1.1.3 Positionnement éthique et compétences éthiques institutionnelles

L'objet principal des CEI est la valorisation de *l'activité* de l'institution « Entreprise » et la recherche de relations plus constructives avec les Parties Prenantes impliquées dans la relation marchande, dans le souci de toujours mieux répondre aux attentes des clients tout en assumant au mieux sa responsabilité envers la société. Dans cette perspective, il incombe aux « marketers » de réfléchir davantage sur les retombées possibles de l'activité de l'entreprise à la fois sur l'environnement, la santé publique ou la qualité de vie sociétale : « *Après avoir dit ce qu'elle faisait, l'entreprise doit aujourd'hui dire ce qu'elle apporte à la société. On passe au marketing de la personne morale* »¹⁸⁷

¹⁸⁷ Hugues Le Bret, directeur de la Société Générale – dans « la communication corporate » de S. Hurel, 2003

(H. Le Bret, 2003). Cette composante institutionnelle ou sociétale de l'éthique nous situe d'emblée dans un champ politique¹⁸⁸ focalisé sur la reconnaissance de l'entreprise au sein de la société à travers la défense d'un système de valeurs et une mission susceptibles de concourir directement ou indirectement à un « *mieux vivre ensemble* » au niveau local, régional ou national (selon l'importance de l'entreprise). Elle repose sur un contrat institutionnel tacite entre l'entreprise et la collectivité, « *a licence to operate* » basé sur la recherche d'une cohérence entre le projet ou la mission d'entreprise et le projet de société (servir la société) dans l'idée avant tout de renforcer l'image de marque ou la réputation de la firme¹⁸⁹.

Cette troisième dimension relative à la construction d'un marketing responsable s'exprime également à travers trois niveaux de compétences développés ci-dessous.

1.1.3.1 Compétences Ethiques Institutionnelles et valorisation du système de production-distribution de l'entreprise hors préoccupations éthico-DD (Niveau 1)

L'élaboration d'une stratégie marketing éthique ou responsable, par le biais du développement de CEI, passe au premier chef par la recherche d'une amélioration des *performances économiques du système de production-distribution*, et une gestion pertinente de l'image institutionnelle de l'entreprise (hors du champ d'application des principes Développement Durable), avec pour finalité de répondre au mieux aux attentes des segments de marché visés .

Dans cette perspective, tous les aspects susceptibles de concourir directement ou indirectement à une amélioration des performances de l'activité de l'entreprise au profit de la clientèle, que l'on se situe dans une entreprise commerciale ou industrielle, participent de la construction d'une image d'entreprise éthique ou responsable : Mise en place de normes de qualité de type Iso 9001, proximité client, modernisation de l'outil de production en vue d'améliorer la compétitivité-prix de l'entreprise, la densité du réseau de distribution, facilités d'accès ou de stationnement, horaires d'ouverture, communications institutionnelles basées sur une plus forte implication dans l'amélioration de la qualité de vie sociétale (hors des centres d'intérêts éthico-Développement Durable) telle que la valorisation d'équipements sportifs, éducatifs ou de santé, la restauration de monuments publics, la participation au financement de fêtes

¹⁸⁸ Le mot « politique » au sens large et étymologique du terme vise le bien-être collectif et signifie « *ce qui a trait à la vie collective dans un groupe d'hommes organisés* »

¹⁸⁹ Gurnee R.F., 1988 : « *The success of any institution ultimately depends on its reputation ; and a good reputation cannot be bought or chiseled from the public. It must be earned* »

locales ... Toutes ces actions de valorisation de l'activité de l'entreprise, sont à orienter en fonction des attentes des clients. Et là, les marketers ont un rôle fondamental à jouer.

Certes, tous ces efforts qui accordent une grande attention aux *performances de l'outil de production-distribution* en vue de mieux répondre aux attentes des clients et à leurs exigences en termes de rapport « Qualité-Prix » des produits commercialisés par l'entreprise, permettent déjà d'être crédité d'« entreprise éthique » par certains consommateurs (Selon nos investigations empiriques préliminaires). Toutefois, pour réellement convaincre ces derniers, il est aussi nécessaire de mieux gérer les risques liés aux externalités négatives relatives à l'activité de l'entreprise.

1.1.3.2 Compétences Ethiques Institutionnelles et gestion des risques institutionnels liés à l'activité de l'entreprise (Niveau 2)

La construction d'un positionnement Ethique/Développement Durable repose aussi sur une gestion saine des risques de détérioration de l'image institutionnelle et une *maîtrise des externalités négatives* liées à la fabrication-distribution des produits/services commercialisés. Plus précisément, toute stratégie marketing éthique ou responsable implique la mise en place d'un système de production ou de distribution éthiquement correct, respectueux de l'équilibre écologique, de la santé publique, et respectueux du Personnel ou toutes autres parties intéressées intervenant dans le processus de fabrication des produits/services commercialisés. En effet, le gaspillage de ressources, la mise en danger des riverains, l'exploitation éhontée du Personnel, les délocalisations abusives, l'indifférence eu égard aux problèmes environnementaux générés par l'activité de l'entreprise...pèsent tôt ou tard sur l'image institutionnelle de l'entreprise, l'éloignent de toute image éthique et risquent de compromettre la pérennité de l'entreprise.

Dans cette perspective, il incombe surtout aux professionnels du marketing de communiquer auprès de ses partenaires mais aussi de la société civile, tous les efforts réalisés par l'entreprise pour mieux maîtriser les externalités négatives liées à son activité. Plus concrètement il s'agit de favoriser une plus grande transparence eu égard aux consommateurs quant au système d'exploitation mis en place pour fabriquer les produits commercialisés. Le consommateur s'y intéresse de plus en plus. Ce souci de transparence va aussi de pair avec la mise en place de dispositifs favorisant la « traçabilité » des produits commercialisés depuis les matières premières utilisées jusqu'à leur mode de commercialisation, en passant par son processus de fabrication. Une telle transparence est aussi fortement attendue en situation de crise, lorsque l'un ou l'autre des produits d'une entreprise risque de porter préjudice à la santé ou la sécurité d'autrui, que

ce soit le client ou les citoyens dans leur ensemble. Dans ce cas, la transparence et la rapidité de réaction de l'entreprise sont indispensables pour aider le consommateur à parer un risque éventuel ou éventuellement à le rassurer si on a réussi à écarter tout danger.

1.1.3.3 CEI et intégration des principes Développement Durable dans l'activité de l'entreprise (Niveau 3)

Le développement de CEI de niveau 3 s'appuie principalement sur une orientation de l'activité de l'entreprise vers un *meilleur respect des principes développement durable* axés sur l'amélioration du cadre de vie ou de la qualité de vie sociétale et la construction de relations coopératives et durables avec l'ensemble des parties prenantes impliquées peu ou prou dans l'élaboration ou l'amélioration du système d'exploitation de l'entreprise. Plus précisément, le développement de telles compétences repose sur trois axes majeurs :

➤ ***Orientation de l'activité de l'entreprise vers une meilleure intégration des principes DD : Meilleure prise en compte des considérations environnementales (S1), sécuritaires ou sanitaires (S2), et sociales voire sociétales (S3)***

Concrètement, un tel objectif peut se traduire par la mise en place de normes de qualité d'entreprise : Mise en place d'un Système de Management environnemental et adoption des normes ISO 14001 par exemple (Dimension S1), adhésion et suivi drastiques des normes d'hygiène et sécurité (Dimension S2) ou encore recherche de l'obtention d'un label social¹⁹⁰ ou des normes SA 8000 (Dimension S3). D'autres mesures sont envisageables : Proposition de sacs plastiques réutilisables, échangeables et recyclables pour la Grande distribution (S1), abandon ou forte limitation des produits toxiques intervenant dans le processus de production (Dimension S2), signature de contrats commerciaux avec les entreprises locales afin de participer aux projets d'amélioration du cadre de vie de la Cité (Dimension S3).

➤ ***La coopération avec les Parties Prenantes Primaires internes ou externes (pouvant s'exprimer à travers un marketing interne et un marketing de filière), centrée sur la co-construction du métier de l'entreprise en vue d'une meilleure intégration des principes Développement Durable.***

De plus en plus, la réussite d'un produit sur le marché est tributaire de la collaboration et contribution de chacun des partenaires et du dynamisme de l'ensemble de la filière et du réseau professionnel à laquelle appartient l'entreprise. Réussir une telle coopération et relation d'échange consensuelle est déjà en soi une vertu éthique, mais c'est encore plus vrai lorsque cette coopération vise en même temps une meilleure défense de l'environnement, de la sécurité sanitaire et des intérêts de la collectivité. Dans ce schéma, le marketing de filière par exemple prend

¹⁹⁰ La Belgique, par exemple, a créé le premier label social (loi du 27/02/2002). Attribué par le ministère des affaires économiques belge, il garantit des conditions de production socialement responsables et en l'occurrence le respect des conventions de l'OIT (Alternatives Economiques, 2005, 19, p 62)

une place prééminente et constitue un outil efficace de responsabilisation des acteurs économiques et de valorisation des produits de l'entreprise¹⁹¹. Le marketing relationnel, surtout en secteur industriel est de plus en plus un marketing de filière et un marketing de réseaux (partenariat interne et externe), basé sur la construction de relations multiples et durables entre les acteurs du système en vue d'un renforcement mutuel des compétences et une amélioration de la qualité de l'offre commerciale pour chacun des protagonistes de la filière au profit d'une meilleure satisfaction du client final.

Parallèlement, la coopération avec les Parties Prenantes secondaires voire la société civile (ONG, collectivités locales, Associations de défense des consommateurs, médias...), notamment à travers des opérations de Relations Publiques¹⁹², de mécénat¹⁹³ culturel, philanthropique, environnemental ou sociale (stratégies de « cause – related marketing ») constitue également un vecteur privilégié de construction d'une image d'entreprise éthique ou responsable. Toutes ces actions communicationnelles sont à envisager dans le cadre du projet d'entreprise et à relier à l'activité principale¹⁹⁴ afin de ne pas être suspectées d'opportunisme. Elles s'inscrivent dans un « mécénat de relations », éloigné d'un simple mécénat d'opportunité et sont à la fois tournées vers la défense des intérêts de la collectivité mais aussi la valorisation de l'activité de l'entreprise¹⁹⁵, auprès des segments de marché visés et des autres partenaires de l'entreprise.

¹⁹¹ Ainsi, en guise d'exemple, la défense de la valeur sécuritaire dans le secteur de l'aéronautique n'est réellement efficace que si l'on associe l'ensemble des partenaires de la filière impliquée dans la réussite d'un tel objectif : les constructeurs d'avions, les compagnies aériennes et leur organisation en terme de suivi et contrôle des avions, les pilotes... Par ailleurs, pour la filière du bâtiment, les valeurs de sécurité sanitaire ou d'économie d'énergie ne peuvent être efficacement défendues qu'à condition de rassembler une majorité de professionnels du bâtiment autour d'une telle problématique.

¹⁹² Selon l'association française des Relations Publiques (RP) : « Activités d'information et de communication déployées par un groupe en vue d'établir et de maintenir de bonnes relations entre les membres du groupe et les différents secteurs de l'opinion publique ». Les outils de RP sont nombreux : intranet, rapport ann communiqué de presse, séminaire et colloque, opérations portes ouvertes, fiches techniques, cocktail évènementiel, voyage de presse, présentation de produits...

¹⁹³ Le mécénat est un levier de valorisation des valeurs de l'entreprise (Boisdevésy, 2001) tant en interne qu'en externe, apportant une preuve de son engagement citoyen et favorisant son insertion économique et sociale. L'action mécénale figure aujourd'hui en bonne place dans les rapports Développement Durable et permet à l'entreprise d'assumer ses responsabilités vis-à-vis de la collectivité et s'orienter vers l'éthos des « biens communs globaux » (Capron, 2004). Il ne doit cependant pas être un simple outil de séduction mais constituer un instrument au service de la défense des valeurs institutionnelles fondamentales de l'entreprise afin de gagner la confiance de ses clients ou autres parties prenantes. Il en est de même pour le parrainage.

¹⁹⁴ Une enquête réalisée par Fondation de France en 2000 auprès d'une quarantaine de dirigeants de grandes entreprises en France et à l'étranger affirment que les actions de bien commun doivent être liées à l'activité de l'entreprise et qu'il est souhaitable de combiner dimension citoyenne et impératifs économiques : « une activité de mécénat est pérenne si elle a une justification économique vis-à-vis de l'activité de l'entreprise, une justification au sens large : retour sur investissement, cohérence, valorisation de la marque, répercussion en interne, participation accrue des salariés ».

¹⁹⁵ Conception notamment défendue par A. Fournier, 1993 et S. Piquet & J.M. Tobelem, 2005, pour qui le mécénat est un vecteur de communication corporate et d'expression de la mission de l'entreprise au profit d'une amélioration des atouts concurrentiels de l'entreprise.

➤ ***Enfin, la mise en place d'une politique de sensibilisation de l'opinion publique aux problèmes sociétaux afin d'encourager une consommation et un comportement responsable participant de la construction d'une image d'entreprise éthique***

La campagne télévisée de Total en 2003 pour favoriser un meilleur comportement au volant, entre dans cette logique par exemple. L'enjeu est certes une meilleure défense de l'image institutionnelle et de la légitimité de l'entreprise, mais il réside aussi dans la possibilité offerte de conférer alors un réel sens à sa mission, allant au-delà d'une simple maîtrise d'un métier, et induisant un renforcement du capital « Image-Confiance-Satisfaction » vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires.

Finalement toutes les actions de stratégie marketing éthique institutionnel –niveau 3 proposent une orientation de l'activité de l'entreprise vers une intégration, la meilleure possible, des principes éthiques/DD. Elles visent aussi la construction de réelles relations partenariales avec l'ensemble des parties prenantes volontaires en vue de réussir une telle orientation et parallèlement conférer un sens éthique à la mission d'entreprise en prenant davantage en considération les intérêts de la collectivité et les possibilités du métier de l'entreprise à participer directement ou indirectement à un « *mieux vivre ensemble* ».

Dans cette perspective, l'éthique, est surtout une question d'intelligence marketing, dans sa dimension stratégique et relationnelle. Elle incite les professionnels du marketing à intégrer la dimension éthique dans leur processus décisionnel et à évaluer le potentiel de risques¹⁹⁶ ou d'opportunités éthiques, avant toute prise de décision (savoir-faire). Ainsi avant d'opérer un choix, il semble judicieux de prendre en considération non seulement des critères de rentabilité mais aussi –simultanément- des critères de respect de la législation, d'utilité collective (impact positif sur la collectivité à court, moyen et long terme) et enfin des critères de respect de l'altérité, de justice, de qualité relationnelle avec les principaux partenaires de l'entreprise¹⁹⁷.

Au final, le paragraphe ci-dessus nous a permis de décrire en détail les principales dimensions d'une stratégie marketing orientée éthique ou d'un marketing dit responsable. Ce modèle de recherche, qui est avant tout une grille d'interprétation des observations théoriques et surtout empiriques préliminaires, met clairement en exergue les principales dimensions d'une stratégie marketing orientée Ethique/Développement Durable, destinée à mieux répondre aux attentes éthiques des consommateurs sensibles aux valeurs environnementales, sanitaires ou sociétales, mieux asseoir la légitimité de l'entreprise et

¹⁹⁶ Persais E., 2004 : « un risque éthique est un risque de confrontation avec des acteurs de la société civile consécutif au non respect par l'entreprise des principes d'éthique (règles de conduite) »

¹⁹⁷ Le principe de l'utilité (Utilitarian based approach), le principe de respect de la législation (rights based approach) et celui de la justice (Justice based approach) sont généralement admis comme critère d'éthicité d'un comportement (Cavanaugh et al, 1981 ; Shervin, 1993 ; Hunt et al, 1989, Pasquero J. ,1989)

enfin contribuer, sans doute, à améliorer de façon significative la Qualité Relationnelle Clients (QRC) au sens large du terme.

Au regard de toutes ces observations, trois théories managériales clefs consubstantiellement liées, à savoir la R.A Theory de Morgan de Hunt (Issue de la théorie des ressources et compétences), la théorie des Parties Prenantes et enfin la théorie de la légitimité, semblent conforter notre modèle d'analyse. D'abord la définition même du modèle V.A.R. d'une « éthique-compétence » (Valeurs, Actions, Relations à visée Ethique) renvoie à ces trois théories : les Valeurs sont sources de légitimité, les Actions appellent au développement de compétences et enfin les Relations présument une ouverture à un maximum de Parties Prenantes impliquées dans la relation marchande. Qui plus est, le modèle P.R.I repose également sur ces trois théories managériales. Chaque composante « P », « R » et « I » peut être lu à travers le prisme de la théorie des Parties Prenantes, de la théorie des Ressources et Compétences et de la théorie de la légitimité. Ainsi, ces trois théories semblent apporter une crédibilité supplémentaire à notre modèle d'analyse ; c'est ce que nous essayerons de montrer de façon plus précise dans le paragraphe ci-dessous.

2 LE MODELE P.R.I. A VISEE ETHIQUE SOUS L'ANGLE DES THEORIES MANAGERIALES RETENUES

Trois théories explicatives viennent conforter notre modèle de stratégie marketing orientée éthique/DD et lui apporter une certaine crédibilité : La R.A. Theory de Morgan et Hunt issue de la théorie des Ressources et Compétences, la théorie des Parties Prenantes, et enfin la théorie de la Légitimité. Aussi, nous soulignerons dans ce paragraphe, les principales caractéristiques des différentes théories envisagées afin de mieux mettre exergue leurs multiples apports en vue d'une meilleure compréhension de notre modèle d'analyse.

2.1 Théorie des ressources et compétences et « R.A. Theory »

La construction d'un positionnement éthique –nous l'avons montré dans le premier chapitre– s'appuie inmanquablement sur la construction de compétences. Les compétences portent l'éthique de responsabilité des acteurs de l'entreprise, que ce soient les compétences en général, clef de voûte de tout comportement responsable, ou les compétences mercatiques spécifiques orientées vers l'élaboration d'un système d'offre plus respectueux de la sécurité environnementale et sanitaire, et plus soucieux des

problèmes sociétaux pouvant être générés par l'activité de l'entreprise. A ce titre, la théorie des Ressources et Compétence et mieux encore la « *Resource-Advantage-based theory* » (R.A. Theory) de Hunt et Morgan participe de la crédibilité de notre modèle de recherche. Aussi, le paragraphe ci-dessous a pour finalité de souligner leurs principales caractéristiques et mettre en exergue leurs apports pour une meilleure compréhension du modèle P.R.I d'un Marketing Relationnel Intégré à visée éthique.

2.1.1 Fondamentaux de la théorie des ressources et compétences et de la R.A Theory

Quelques généralités sur la Théorie des Ressources et Compétences et R.A. Theory de Morgan et Hunt, nous aiderons à mieux préciser ultérieurement en quoi elles confortent notre analyse.

2.1.1.1 Fondamentaux de la théorie des Ressources et Compétences

La théorie des ressources et compétences s'inscrit dans le champ du management stratégique et considère les ressources¹⁹⁸ tangibles ou intangibles de l'entreprise ainsi que leur combinaison pertinente comme la source principale d'un avantage concurrentiel durable. (Hamel G., Prahalad CK., 1990). L'entreprise est moins vue comme un portefeuille de produits (Porter) que comme *un portefeuille de ressources et compétences* devant porter le dessein stratégique de l'entreprise et ramener le futur dans le présent. Cette approche récente (vers la fin des années 80) repose initialement sur les travaux d'E. Penrose¹⁹⁹ (1959) sur la théorie de la firme. Elle invite l'entreprise non seulement à s'adapter en fonction des menaces ou opportunités liées à l'environnement²⁰⁰ mais aussi et surtout à valoriser l'ensemble des ressources/compétences spécifiques à l'organisation afin de s'adapter au mieux aux évolutions de son environnement et promouvoir autant que faire se peut, toutes les innovations, qu'elles soient axées sur le produit ou l'organisation.

¹⁹⁸ Barney, 1991 : les ressources sont décrites comme « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs... contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience ». Barney distingue principalement les ressources en capital physique, en capital humain, en capital organisationnel et en capital financier

¹⁹⁹ E. Penrose (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University press

²⁰⁰ Allusion au modèle LCAG Learned, Christensen, Andrews et Guth évoqué dans le traité de politique générale et publié par Harvard en 1965 ; Défendu par Porter, ce modèle imprègne encore fortement toute démarche stratégique et suggère notamment l'élaboration d'un diagnostic SWOT (Strength, Weakness, Opportunities and Threats) . Ce modèle porte une attention particulière aux contraintes inhérentes à l'environnement externe qui conditionnent fortement la définition de la stratégie de l'entreprise.

Pour réaliser leur dessein stratégique, les entreprises construisent leur développement autour d'un portefeuille de *compétences clés*²⁰¹. (Hamel et Prahalad). « *Les compétences clés sont un assemblage unique, long à construire et difficile à imiter, de savoir-faire, de technologie et d'expertise qui contribuent à la valeur des produits ou services et participent à l'avantage concurrentiel* » (J.Bojin, J.M. Schoettl, 2005, p 55) ; Elles présentent trois caractéristiques essentielles : elles génèrent un *bénéfice majeur pour la clientèle* et renforcent la position concurrentielle dans toute une gamme de produits ou de services, elles constituent une *source de différenciation difficilement imitable*, et enfin elles donnent accès à de nombreux marchés et ouvrent de *nouvelles opportunités de développement*. (Prahalad et Hamel, 1990 ; C. Dejoux, 1997)

D'une manière générale, la gestion des compétences constitue une préoccupation majeure de la théorie des Ressources et Compétences et s'inscrit logiquement dans la stratégie de l'entreprise. « Compétence » et « Stratégie » sont deux concepts qui interagissent l'un sur l'autre : les compétences impactent la stratégie de l'entreprise et inversement la stratégie conditionne les compétences individuelles, collectives ou organisationnelles (Solle G., et Rouby E., 2004).

Enfin, pour terminer avec notre description synoptique des grands principes qui caractérisent la théorie des Ressources et Compétences, il est aussi utile de préciser que cette dernière est traversée par plusieurs courants²⁰² complémentaires que de nombreux auteurs cherchent aujourd'hui à rapprocher (Prahalad et Hamel, 1990 ; Durand, 1997 ; Wernerfelt, 1984, 1989, 1995). Pour notre part, la nature de notre recherche nous amène à focaliser notre attention sur *le courant des « Ressources Dynamiques »* (Durand, 1997),

²⁰¹ Selon les auteurs, on parle aussi de compétence critique, compétence centrale, compétence de base, compétence stratégique, compétence fondamentale, compétence foncière. Les anglo-saxons parlent de « core-competencies »

²⁰² **Le courant Resource Based View** : Ce courant (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984, 1989, 1995 ; Diericks et Cool, 1989 ; Barney, 1988, 1991, 1996 ; Grant 1991, 1996 ; Arrègle, 1995 ; Durand, 1997, 1998 ; Arrègle et Quélin, 2000) s'intéresse surtout à l'identification et la valorisation des ressources stratégiques d'une entreprise afin de dégager des rentes susceptibles d'améliorer sa compétitivité. Une ressource est d'autant plus intéressante en terme d'avantage concurrentiel « soutenable » qu'elle est rare, imparfaitement imitable et difficilement substituable. **Le courant Knowledge Based View** (Weick, 1969 ; Argyris et Schön, 1978 ; Doz, 1991 ; Zarifian, 1992 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Mack, 1995 ; Senge, 1999 ; Prax, 2000 ; Beaujolin, 2001) met essentiellement l'accent sur les capacités d'apprentissage de l'entreprise et les processus de création, de développement et de capitalisation des savoirs et compétences de l'ensemble des acteurs impliqués. **Le courant Competence Based View** (Nelson et Winter, 1982 ; Teece, Pisano et Shuen, 1990, 1997 ; Prahalad et Hamel, 1990, 1994 ; Tisseyre RC, 1999) est surtout centré sur la description et la gestion des compétences individuelles et organisationnelles dont certaines incarnent les facteurs clés de succès de l'entreprise : compétences clés ou « core competences ». **Le courant R.A Theory de Morgan et Hunt**, s'inscrit dans le champ marketing et est développé dans le & 2.1.1.2 ,

qui intègre dans une perspective dynamique et systémique, *et l'approche compétence, et l'approche fondée sur les ressources*. En conséquence, ce courant s'intéresse à la fois à la réflexion sur la mobilisation et coordination des ressources nécessaires pour s'adapter au mieux à l'environnement mais aussi dégager des rentes²⁰³ en vue d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ; il envisage l'organisation comme une collectivité apprenante « *capable d'acquérir de la connaissance et de la transformer en valeur* » (Mack M. , 1995), capable aussi de sortir des routines défensives au niveau interne ou du marché existant au niveau externe; et, enfin, il accorde une place prééminente à la gestion des compétences ou « Knowledge-management », clef de voûte du processus de construction d'un avantage concurrentiel durable et soutenable.

Ce courant des « Ressources Dynamiques » imprègne fortement la R.A.Theory de Morgan et Hunt, que nous privilégions dans le cadre de notre étude en raison de son ancrage plus marqué dans le champ du marketing. Aussi, nous indiquerons dans le paragraphe suivant les principales caractéristiques de cette théorie issue du Mouvement des Ressources et Compétences, et qui, par ailleurs, renforce la réflexion stratégique marketing.

2.1.1.2 Fondamentaux de la R.A. Theory de Morgan et Hunt

L'approche Resource-.Avantage (R.A.) Theory de Morgan et Hunt (1995, 1997) cherche à établir une véritable « *théorie* » *marketing de la compétition*. Dans cette perspective, elle effectue une synthèse éclectique de « la théorie » d'un marketing relationnel stratégique (organisation « actionnée » par le marché, relations partenariales internes ou externes pour favoriser la création de valeur client...) et de la théorie des ressources et compétences (maîtrise de la chaîne de valeur et avantages comparatifs).

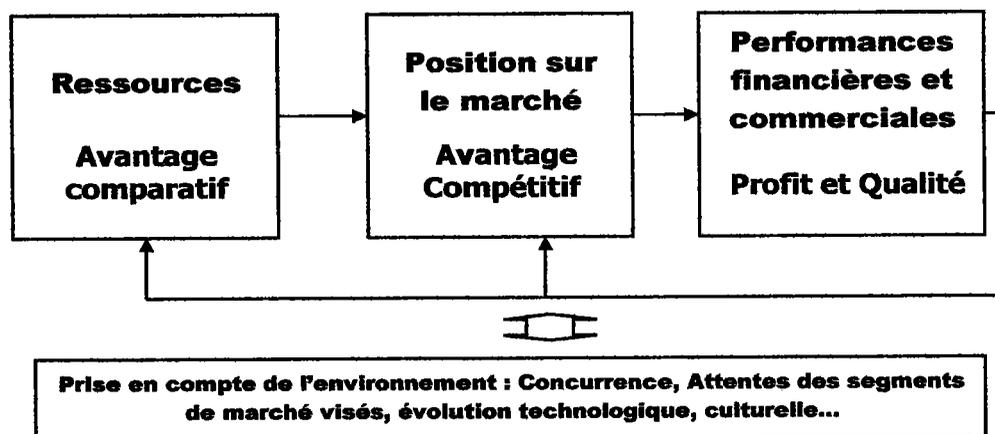
Le point du départ du modèle selon Hunt S.D. (1997) est la *recherche d'un avantage concurrentiel* pour un segment de marché donné. Dans cette perspective, l'entreprise s'engage dans un double processus, continu, dynamique et interdépendant : Un processus de *construction d'un avantage comparatif* basé sur les ressources et compétences de l'entreprise en vue d'améliorer sa position du marché et un processus de *construction d'un avantage compétitif* fondé sur une adaptation pertinente aux attentes des segments de marché visés, tout deux autorisant des performances financières

²⁰³ Rentes ricardiennes issues de la possession de ressources rares ou rentes schumpétériennes issues du processus de création destructrice plutôt que des rentes monopolistiques issues d'une diminution de la concurrence

supérieures²⁰⁴. La R.A Theory porte ainsi l'attention sur la nécessité à la fois de s'adapter aux besoins exprimés sur le marché, mais aussi de valoriser et traduire les ressources/compétences de l'entreprise en valeur ajoutée produit susceptible de conforter sa position concurrentielle. Le rôle d'interface des « marketers », à qui il incombe de jeter un pont entre la valorisation des ressources & compétences de l'organisation et l'apport d'une solution adaptée en guise de réponse aux attentes des clients, est alors primordial (Tableau 11, ci-après).

Par ailleurs, afin de s'inscrire dans le long terme, Morgan et Hunt intègrent *une réflexion éthique* au sein de leur modèle en suggérant aux professionnels du marketing une gestion du portefeuille de Parties Prenantes davantage à l'écoute de leurs intérêts légitimes. En effet, la relation avec les parties prenantes constituent selon Hunt (1997), un véritable capital organisationnel, participant à l'amélioration de l'offre commerciale et de la position de marché de l'entreprise. Développer des avantages comparatifs et des avantages compétitifs relatifs aux produits commercialisés, et ce faisant être un compétiteur efficace, *requiert d'être un coopérateur efficace* (Hunt et Morgan, 1994, Grönroos, 1989, 1996). De cette sorte, la R.A Theory s'inscrit d'emblée dans le cadre d'un marketing relationnel et accorde également implicitement une place privilégiée à la théorie des Parties Prenantes que nous développerons ultérieurement.

Tableau 11 : Structure de la R-A Theory de Morgan et Hunt (Hunt S.D., 1997)



Finalement, l'originalité de cette théorie est de favoriser une vision du marketing focalisée sur le triptyque « Compétences, Marketing stratégique relationnel, Éthique » considéré comme le socle conceptuel de notre modèle P.R.I. d'un Marketing Relationnel

²⁰⁴ Hunt S., 2000 : For R-A Theory, "Firms pursue comparative advantages in resources that will yield marketplace positions of competitive advantage, and, therefore, superior financial performance" (p 267)
Hunt et Morgan, 1997 : "The competitive process is viewed as the constant struggle among firms for a comparative advantage in resources that will yield marketplace positions of competitive advantage and, thereby, superior financial performance"

Intégré à finalité éthique susceptible de contribuer à la construction d'une stratégie marketing plus responsable. Dans cette logique, la R.A Theory participe fortement de la compréhension de notre modèle de recherche et en raison de son importance, nous essayerons de mieux cerner ses principales caractéristiques.

2.1.2 R.A Theory et Stratégie marketing orientée « Ethique »

Au regard de la « R.A Theory », la compétitivité à long terme d'une entreprise est non seulement tributaire de sa capacité d'adaptation²⁰⁵ face aux menaces ou opportunités environnementaux, mais aussi de la capacité à valoriser l'ensemble des ressources et compétences, spécifiques à l'organisation, y compris les ressources /compétences éthiques que nous développerons ultérieurement (Chapitre 3). Dans cette perspective, les « marketers » sont devant une double responsabilité, celle de développer des compétences « Produit » ou relationnelles favorisant la construction d'avantages comparatifs (& 2.1.2.1) et celle de développer des compétences facilitant l'adaptation au marché (& 2.1.2.2). De surcroît, à travers le processus de comparaison entre les résultats financiers obtenus et les objectifs de position de marché, l'entreprise entre également dans un cycle d'apprentissage systémique favorable à la fois à une meilleure adaptation des produits aux attentes du marché et au développement de nouvelles ressources et compétences susceptibles d'anticiper les besoins des consommateurs et préparer le marché du futur (& 2.1.2.3).

2.1.2.1 R.A Theory et construction d'avantages comparatifs concurrentiels

Au regard de la R.A. Theory, la première responsabilité qui incombe aux responsables d'une entreprise est de promouvoir, sous l'égide des « marketers »²⁰⁶, le développement de ressources (tangibles et intangibles) et l'élargissement ou l'enrichissement de compétences, en vue de produire de la valeur client et favoriser la compétitivité de la firme (Hunt S.D., 1997, 2000, Morgan et Hunt, 1997, Billon D. et Tardieu J.M., 2002). Les « marketers », de concert avec les « managers » sont alors amenés à éviter de « *vivre dans la tyrannie des marchés servis* » (Hamel&Prahalad, 1991) pour aussi détecter et *développer autant que faire se peut, et méthodiquement, des avantages comparatifs concurrentiels*, susceptibles d'assurer la pérennité de l'entreprise, voire renforcer ses performances économiques ou sociales. Nous sommes ici dans une

²⁰⁵ Travaux d'I. Ansoff, 1965; Porter, 1985, 1996; modèle de Harvard

²⁰⁶ Le déficit d'influence du marketing sur les questions de stratégie générale est considéré par Hunt (2002) comme étant la conséquence d'une conception étroite du marketing en tant que discipline d'application.

logique de « différenciation²⁰⁷ stratégique » (Trinquécoste, 1999) basée sur la valorisation de compétences clés spécifiques reconnues par les segments de marché visés par l'entreprise. Une telle vision nous situe d'emblée *dans un marketing de l'offre* (P. Ochs, 1998) ou un « *marketing stratégique proactif* » (J.J. Lambin, 2006) poussé par la technologie, l'innovation ou la promotion de la qualité des produits et des processus de production/distribution correspondants. Dans ce raisonnement d'un « *inside-out, long term and proactive marketing* » (Jüttner U, Wehrli P, 1994), ou encore d'un « *processus inside-out capability* » (Day G.S., 1994), l'entreprise est surtout intéressée par la construction des marchés de demain, en cherchant à anticiper si possible les attentes des segments de marchés cibles. Il s'agit d'entrer dans un marketing de l'innovation²⁰⁸, (innovation incrémentale ou de rupture), d'apporter une plus value sur l'un ou l'autre des éléments de « la chaîne de valeur » organisationnelle (Porter), et doter si possible les produits-services commercialisés de nouveaux attributs constituant un avantage comparatif reconnu par le marché.

Pour aller dans cette direction, les « marketers » sont incités à se tourner vers une gestion du portefeuille « Produits » orientée vers le long terme, à encourager une transformation du marché²⁰⁹ à travers l'innovation et à promouvoir une amélioration continue de la qualité des produits-services commercialisés en s'orientant non seulement vers une baisse des coûts et des prix mais aussi et surtout, dans le cadre d'un marketing plus responsable, en apportant aux clients visés une solution réellement adaptée à leur problème et une meilleure prise en considération de leurs préoccupations écologiques, sanitaires ou sociétales. Aller dans ce sens, c'est épouser une conception élargie de la qualité (Qualité intégrée à finalité éthique) et développer ce que nous appellerons ultérieurement de véritables « *compétences éthiques* » (Chapitre III). Plus précisément, il est alors de la responsabilité des « marketers »²¹⁰, de concert avec les « managers », d'intégrer une dimension marketing et si possible une dimension « marketing orienté Ethique/DD » dans toutes les compétences déployées par l'entreprise de manière à favoriser une cohérence la plus étroite possible entre la stratégie managériale de gestion

²⁰⁷ Nous empruntons les termes de « stratégie de différenciation » et de « différenciation stratégique » à Trinquécoste J.F., 1999

²⁰⁸ La « R.A. Theory » prend totalement appui sur les principes schumpétériens de l'innovation proactive (Hunt S, 2002)

²⁰⁹ La « demande, les besoins et le désirs, ne sont pas des données, ce sont des construits » (G.Marion, 1999) et les marketers ont une place importante à jouer dans cette construction permanente d'une évolution de la relation marchande.

²¹⁰ Jüttner U. et Wehrli P, 1994 : « *Marketing fulfills the function of creation and facilitation of all of the company's internal and external value generating exchange processes, which increase the product value realizable in the marketplace.* »

des Ressources & Compétences et le marketing stratégique de valorisation des produits-services sur le marché, en termes notamment de valeur ajoutée produit et de Qualité Relationnelle Client. *Le rôle des professionnels du marketing est capital. Sans eux, il est difficile de traduire les compétences de l'entreprise, support d'une différenciation stratégique en différenciation « Produit » et en valeur client perçue.*

Au final, la valorisation de compétences distinctives s'inscrit dans le long terme et est fortement tributaire du management stratégique de l'entreprise et de sa capacité à créer, maintenir, promouvoir des compétences clefs sur lesquels repose son efficacité et son efficience. Cependant, la mise en œuvre d'un tel management dépend aussi considérablement de la capacité du marketing stratégique à favoriser la création et le développement des compétences managériales en vue de produire un avantage comparatif concurrentiel, *en phase avec les attentes du marché.* En effet, quelle est la valeur d'un avantage comparatif produit s'il n'est pas reconnu voire apprécié a priori ou a posteriori par le marché ?

2.1.2.2 R.A Theory et construction d'avantages compétitifs concurrentiels

La prospérité à long terme de l'entreprise repose sur un équilibre entre deux aptitudes : la transformation du marché à travers l'innovation ou le développement d'avantages comparatifs « Produit » comme nous l'avons vu précédemment, mais aussi l'adaptation au marché actuel et le *développement d'avantages compétitifs.* (Jüttner U. et Wehrli P, 1994 ; Grönroos C., 1996; Trinquécoste J.F., 1999 ; Hunt S., 1997, 2000, 2002 ; TG. Marion, 2003). Dans cette perspective, il incombe aux professionnels du marketing de *détecter des opportunités d'adaptation du marché* en vue de construire un avantage concurrentiel commercial (Morgan et Hunt, 1996) c'est-à-dire une valeur relative supérieure à celle des offres concurrentes. L'acquisition d'un avantage compétitif présuppose d'une manière générale la création et la distribution régulière d'une valeur supérieure pour les clients (M.Porter, 1985, Day G.S., 90...)

De même, s'inscrire dans une stratégie d'amélioration de la position de marché, suppose *un effort communicationnel* de la part des « marketers » afin que la valeur apportée par l'entreprise soit perçue par le client. « *Tant que le client n'a pas perçu la qualité elle n'existe pas* » (P. Kotler, 1998).

On s'approche, ce faisant d'un « *Marketing de la demande* » (Kotler, 1954), d'un marketing « *market driven* » et réactif (G. Marion, 1999, 2003 ; Kotler, 1999), d'une « *orientation partage de marché* » (G.Koenig, 1999), ou encore d'un « *outside-in, short term and reactive marketing* » (Jüttner U, Wehrli P, 1994) ou enfin d'« *un processus*

outside-in capability » (Day G.S., 1994). Dans cette optique, l'entreprise, guidée par les exigences du marché, cherche avant tout à s'adapter au marché, à être en congruence avec les attentes des clients et si possible, proposer une offre commerciale supérieure à celle proposée par la concurrence. Nous sommes ici dans une logique à la fois d'adaptation à la demande mais aussi de *stratégie de différenciation marketing* pour éviter la confrontation directe avec la concurrence et mettre en avant la singularité du positionnement des produits commercialisés. C'est là une mission classique propre au marketing management qui repose principalement sur une bonne connaissance du marché, un portefeuille de produits en phase avec les attentes actuelles des clients, et une coopération clients-parties-prenantes active en vue de proposer une offre commerciale compétitive. Dans cet esprit, l'entreprise contribue à la satisfaction des segments de marché cibles, et participe implicitement à la construction d'un positionnement éthique/DD. En effet, il semble, au regard de nos investigations préliminaires (Etude auprès des consommateurs, chapitre II) que la satisfaction-client est une condition essentielle de construction d'une image d'entreprise éthique ou responsable.

Au final, cette présentation succincte de cette deuxième dimension de la R.A Theory montre la nécessité, pour les « marketers », de promouvoir également des compétences mercatiques adaptatives afin d'être en totale congruence avec les attentes du marché. C'est là aussi une condition requise pour s'ouvrir à un marketing plus éthique voire plus responsable.

En conclusion, et d'une manière générale, la force des « marketers » ou « part-time marketers » est d'assurer une « reliance » ad hoc entre le management stratégique de valorisation des ressources/compétences de l'entreprise et la proposition d'une offre commerciale en phase avec le marché. Day parle de « *Spanning capabilities* », Hunt de « *Stretch-marketing* » pour évoquer cette main visible du « marketer », pour à la fois participer avec les managers à une orientation marché des compétences déployées, et ensuite dans le présent, adapter l'offre aux exigences spécifiques des segments de marché visés²¹¹. L'intégration de ces deux processus est une condition nécessaire pour bâtir un positionnement éthique/DD solide. Elle autorise aussi un apprentissage individuel et organisationnel permanent pouvant le cas échéant développer le sens des responsabilités des acteurs de l'entreprise. C'est ce que nous essayerons d'analyser brièvement ci-dessous.

²¹¹ Trinquécoste, 99p 69 : « *La contribution fondamentale du marketing stratégique au management stratégique général de l'entreprise est bien de permettre un pont conceptuel entre avantage comparatif et avantage concurrentiel commercial et d'introduire la complémentarité nécessaire entre une réflexion stratégique orientée « marché » d'une part et « ressources et compétences » d'autre part* »

2.1.2.3 R.A Theory et apprentissage organisationnel.

« La chose la plus importante est de ne pas arrêter de se remettre en cause ». (Goethe). C'est là, souvent le point de départ de tout processus d'apprentissage individuel et organisationnel. La R.A. Theory, dès lors qu'elle s'inscrit dans un cadre systémique favorise une telle remise en question perpétuelle (Hunt S. et Morgan R., 1994, 1995, 1997 ; Hunt S., 2002). La lutte constante pour élaborer une offre commerciale à forts avantages comparatifs concurrentiels et à forts avantages compétitifs afin d'améliorer la position de marché de l'entreprise, est considérée en soi comme un réel processus déséquilibrant mais évolutionniste²¹², source d'apprentissage individuel et collectif (apprentissage organisationnel) permanent, et susceptible de favoriser non seulement les innovations incrémentales mais aussi les innovations de rupture. La tension suscitée par les distorsions entre les performances de l'entreprise souhaitées et les résultats atteints, devrait induire le développement d'une stratégie tournée à la fois vers *l'homéostasie* du système, de nature adaptative (Apprentissage en simple boucle) mais aussi vers *l'homéorhésie* selon l'expression de Métais (2000), source de transformation de l'environnement concurrentiel (Apprentissage en double boucle).

La course à l'efficacité et à l'efficience constante en vue d'améliorer la compétitivité de l'organisation crée des déséquilibres positifs, parfois « destructeurs » au sens schumpétérien du terme, mais constitue néanmoins une opportunité pour renouveler, augmenter et adapter ses compétences stratégiques (capacités dynamiques²¹³) et corollairement réduire l'écart entre les compétences déployées par l'entreprise et les compétences attendues par les cibles visées. Dans ce contexte, la mobilisation des savoirs tacites et explicites (Nonaka et Takeuchi²¹⁴, 1995, 1997) en vue d'élargir ou enrichir les

²¹² La R.A. Theory adhère aux principes de la théorie évolutionniste de la firme et accorde une grande importance aux interactions entre les mécanismes des routines organisationnelles assurant une certaine stabilité de la firme (routinisation de l'activité, intégration des procédures de résolution des problèmes organisationnels, et stockage des connaissances opérationnelles et savoir-faire spécifiques à l'organisation) et les mécanismes de mutation, d'apprentissage, générateurs de diversité, de changement, d'évolution (capacités dynamiques) capable de remettre en question une organisation enfermée dans des routines défensives inefficaces et autoriser la construction de routines plus efficaces et plus efficaces (Ibert J., 2002 en évoquant Winter et Nelson (1982), fondateurs du courant évolutionniste; Durand R. (1998), Argyris C., 2000)

²¹³ Pour Teece et al. (1997) ou Arrègle (2000), les capacités dynamiques représentent les aptitudes d'une firme « à intégrer, construire et reconfigurer » ses routines internes ou externes et d'adapter ses compétences stratégiques en vue d'assurer son développement à long terme.

²¹⁴ Nonaka I et Takeuchi H, 1997 (Spirale du savoir et étapes successives) : De la socialisation du savoir, (De tacite à tacite : imitation, partage d'expériences...) au processus d'externalisation ou d'extériorisation (De tacite à explicite : analyse, métaphore, modèle, hypothèses) puis d'association, combinaison (D'explicite à explicite) et enfin d'internalisation ou d'intériorisation (le savoir explicite devient tacite)

compétences clefs de l'entreprise devient un objectif prioritaire. On entre, de ce fait, dans *la logique d'une entreprise qualifiante* ou apprenante (Beaujolin F., 2001, Zarifian P., 2001) où la coopération entre acteurs, qu'elle soit de nature horizontale, transversale ou verticale devient un enjeu essentiel, ce qui suppose en amont le renforcement de la capacité d'autonomie et de responsabilité de l'ensemble du Personnel. Un tel processus est sans aucun doute encore plus stimulant lorsqu'on met la barre haute en visant l'intégration d'une qualité éthique dans les produits/services commercialisés ou dans les processus de production, autrement dit d'une manière simplifiée, à partir du moment où existe une volonté stratégique d'incarnation des principes éthiques/DD dans les attributs produit et le système de production/distribution utilisé.

L'intelligence stratégique étayée par la pensée systémique est sans doute le meilleur garde-fou pour faire évoluer les routines organisationnelles, en favorisant à la fois des changements incrémentaux et de rupture, et en acceptant d'introduire dans le système entreprise une part de désordre et de variété susceptibles de contrecarrer les forces d'inertie et d'entropie naturelles²¹⁵ (Y. Doz, 1994, 2003). Cette même intelligence va de paire avec le développement d'une certaine *intelligence relationnelle* au sens large du terme, c'est-à-dire un partage de compétences avec l'ensemble des parties prenantes. En ce sens, la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources et compétences sont indissociables : Une relation partenariale solide repose avant tout sur des compétences²¹⁶ à la fois techniques, éthiques ou relationnelles et constituent une ressource fondamentale pour réussir une stratégie de management orientée Parties Prenantes. Inversement, toute relation avec les parties prenantes internes ou externes, « en limant sa cervelle à celle d'autrui » (Montaigne), induit un processus d'apprentissage favorable au développement des compétences de l'entreprise. Une compétence, plus elle est partagée, plus elle s'enrichit, et plus elle favorise une culture de responsabilité au sein d'une organisation, et conséquemment une culture éthique. Dans cette logique, la théorie des ressources et compétences et la théorie des Parties Prenantes se nourrissent mutuellement. Et, il semble donc pertinent d'inclure dans notre modèle de recherche la théorie des Parties Prenantes (PP) que nous développerons dans le paragraphe ci-dessous.

²¹⁵ Pour Y. Doz, à juste titre, une compétence est naturellement sujette à une certaine inertie du fait de leur tendance à aller dans le sens d'un approfondissement, d'une spécialisation, d'une exploitation continue. L'intelligence stratégique et le processus d'apprentissage inhérent au modèle de la compétitivité de la R.A Théorie peuvent cependant contribuer à une plus grande mobilisation, partage et évolution des compétences. « *L'intelligence stratégique est seule à même d'éviter à l'entreprise de mourir certifié* » (Weick et Wesley, 1996).

²¹⁶ Freeman, en 1984 parle de « *stakeholder management capability* » (p53)

2.2 Théorie des parties prenantes (PP)

Pour de nombreux auteurs (Clarkson, 1995 ; Paine, 1996 ; Carroll, 1996, Martinet et Raynaud, 2001, Mercier, 2001, Persais, 2002, Freeman, 1984, 2004...) la réussite de l'entreprise, est liée à sa capacité à prendre en compte les logiques et les intérêts, non seulement de ses actionnaires, mais de toutes les parties concernées par ses produits et ses process. Une meilleure prise en compte des intérêts des Parties Prenantes semble constituer un élément fondamental de succès commercial d'une entreprise, une condition de réussite économique²¹⁷ à long terme, et enfin, un pas important pour s'orienter vers une organisation plus éthique.

Toutefois, pour mieux comprendre les liens entre le concept « Ethique » et la théorie des parties prenantes, il semble opportun de rappeler brièvement les principales caractéristiques de cette théorie (& 2.2.1), de préciser ses principales limites (& 2.2.2) et enfin, mettre en exergue ses apports (& 2.2.3) susceptibles d'éclaircir et de crédibiliser le modèle P.R.I. qui sous-tend notre analyse.

2.2.1 Fondamentaux de la théorie des parties prenantes

Afin de présenter brièvement les fondamentaux de la théorie des PP, nous évoquerons d'abord la vision de l'entreprise qu'elle défend, la notion de « stakeholder » et enfin les principaux courants qui la traversent et l'enrichissent.

2.2.1.1 La théorie des Parties Prenantes, une vision « partenaliste²¹⁸ » de l'entreprise

Apparue dans les années 60, la théorie des parties prenantes²¹⁹ s'intéresse essentiellement à l'étude des relations entreprises-stakeholders et « contribue à la fondation d'un modèle relationnel de l'organisation » (Damak Ayadi S., 2004). Au lieu d'être exclusivement centrée sur la satisfaction des shareholders, cette approche partenariale du management vise à inscrire les actions de l'entreprise dans le respect de l'ensemble des stakeholders et vient ce faisant compléter l'approche contractualiste de la

²¹⁷ « Les sociétés devraient avoir conscience du fait que les contributions des différentes parties prenantes représentent une ressource précieuse pour bâtir des entreprises compétitives et rentables. Il est donc dans l'intérêt à long terme des entreprises de favoriser une coopération créatrice de richesse entre les différentes parties prenantes » (document OCDE).

²¹⁸ Pour reprendre l'expression de F. Labelle (2006)

²¹⁹ Notion de stockholder-stakeholder-shareholder apparue en 1963 dans une note du Stanford Research Institute (SRI). Elle est vulgarisée à travers les travaux de Freeman en 1984 dans sa théorie des parties prenantes.

théorie de l'agence²²⁰ jusqu'alors prééminente. Formalisée par Freeman (1984) dans le monde anglo-saxon mais aussi par Martinet dans le monde francophone, l'entreprise est vue comme « *une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs* » (Moore, 1999) susceptible de l'aider à mieux faire face à la complexité croissante de son environnement et mieux prendre en compte, *et* ses performances économiques, *et* ses performances sociales ou écologiques (Martinet et Reynaud, 2000)

D'une manière générale, la théorie des parties prenantes repose au départ sur trois *postulats* : L'organisation a des relations avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions (Freeman, 84) ; les intérêts des stakeholders ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995) ; enfin, l'organisation est une institution qui existe pour servir des objectifs sociaux plus large que la maximisation des profits. Ce troisième postulat, confère à la théorie une visée éthique, fortement appuyée par Freeman, considéré par ailleurs comme le père de la théorie des PP.

2.2.1.2 Notion de « stakeholder » ou Partie-Prenante

La notion de stakeholders renvoie littéralement aux détenteurs (holder) d'enjeux (stake), autrement dit, des « *agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent un enjeu important* » (Mercier, 1999). Ils regroupent l'ensemble des acteurs « *détenant –effectivement ou potentiellement– une influence décisive sur l'organisation.* » (Baumard P., 2000) ou désignent, selon l'expression de Freeman (1984), « *tout groupe ou tout individu pouvant affecter ou être affecté par la poursuite des buts organisationnels* », directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, à travers les stratégies de l'organisation, ses actions ou ses différentes formes de communication. Ce sont des acteurs qui ont un intérêt plus ou moins direct dans l'entreprise sans détenir nécessairement d'intérêts financiers à l'instar des actionnaires ou shareholders (en anglais). Ils peuvent exercer une influence sur l'activité et la stratégie de l'entreprise mais peuvent aussi inversement subir l'influence de l'entreprise partenaire.

²²⁰La théorie des parties prenantes est considérée par certains auteurs comme une théorie de l'agence élargie (M. Jensen et W. Meckling, 1976 ainsi que Hill et Jones, 1992, cités par P. Milano, 2002 ; Lauriol J., 2005). Pour Meckling et Jensen (1976), la relation d'agence est un « *contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour accomplir une action en leur nom, ce qui nécessite une délégation de l'autorité de décision à l'agent* ». Une telle relation, afin de limiter notamment le risque de comportement opportuniste de l'agent est fondée sur un ensemble de contrats de nature implicites ou explicites permettant au principal, (l'actionnaire en particulier), de contrôler et d'inciter l'agent à œuvrer dans le sens de ses intérêts.

Afin de pouvoir mieux identifier les parties prenantes d'une organisation, plusieurs typologies ont ainsi été élaborées. Parmi les taxinomies les plus répandues, nous citerons surtout :

- **Les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires (Caroll, 1996) :** *Les parties prenantes primaires constituent de véritables co-acteurs engagés dans une relation formelle, contractuelle et volontaire avec la firme. Elles sont essentiellement représentées par les clients, les fournisseurs, les salariés, actionnaires et les institutions financières, tous impliqués directement dans le processus de production ou de distribution de l'entreprise. Les parties prenantes secondaires, a contrario ne sont pas directement impliquées dans le fonctionnement opérationnel de l'entreprise ; ces derniers peuvent influencer ou sont influencés par l'entreprise, mais ont un pouvoir d'action limité sur l'activité de la firme et ne compromettent guère sa survie...on y trouve de manière générale, les collectivités territoriales, l'Etat, les Organisations Non Gouvernementales, les médias, l'opinion publique...*
- **Les parties prenantes volontaires et les parties prenantes involontaires (Clarkson, 1995) :** *Les parties prenantes volontaires sont celles acceptant et négociant les risques liés à leur relation avec l'entreprise tandis que les parties prenantes involontaires sont ceux qui involontairement supportent un risque du fait de l'entreprise, sans qu'aucun pouvoir contractuel puisse améliorer leur pouvoir de négociation.*
- **Les parties prenantes internes et externes :** *Les parties prenantes internes couvrent principalement le Personnel et les actionnaires de l'entreprise ; les parties prenantes externes regroupent essentiellement les clients, fournisseurs, distributeurs, communautés locales, banques, médias...*

2.2.1.3 Approche tripartite de la théorie des parties prenantes

A l'instar de la théorie des Ressources et compétences, plusieurs courants traversent la théorie des Parties Prenantes. Donaldson et Preston (1995), distinguent trois approches : Une approche descriptive, instrumentale et normative :

➤ **L'approche descriptive ou cognitive :** *Cette approche est essentiellement orientée vers une meilleure connaissance des différentes parties prenantes et de leurs intérêts respectifs. Elle étudie les relations d'influence entre l'entreprise et ses stakeholders dans le cadre des décisions organisationnelles, et ceci dans un contexte marqué par une lutte concurrentielle de plus en plus intense, et un environnement de plus en plus complexe. Par ailleurs, elle permet de décrire les bonnes pratiques pouvant servir le cas échéant de modèles ou d'exemple pour les entreprises.*

➤ **L'approche instrumentale, utilitariste ou stratégique :** *La théorie instrumentale est centrée davantage sur la recherche de relations positives entre les pratiques managériales qui misent sur la valeur partenariale, et les performances économiques de l'entreprise. Cette vision, de nature contingente et utilitariste a tendance à privilégier l'approche stratégique de la théorie des Parties Prenantes. Elle permet également d'établir une relation réciproque et récursive entre les performances sociales de l'entreprise et ses performances financières.*

➤ ***L'approche normative ou éthique*** : La théorie normative pose l'hypothèse que la firme a des valeurs éthiques qui vont guider son engagement vis-à-vis des parties prenantes. Elle part du principe que les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque pour eux-mêmes, au-delà de leur capacité d'influence sur le revenu des actionnaires, et indépendamment de considérations stratégiques. Fondée sur une démarche éthique de l'entreprise et axée sur la recherche d'une légitimité de l'entreprise, elle s'oriente vers des relations partenariales équilibrées et consensuelles. Ces conditions pour Freeman, s'inscrivent d'emblée dans le champ éthique, et constituent une condition incontournable pour favoriser une relation de coopération et de confiance.

Ces trois approches enrichissent chacune la théorie des Parties Prenantes : Pour Donaldson T et Preston L.E. (1995), le niveau normatif est au cœur de la théorie ; la théorie contractuelle est certes un garde-fou utile pour encadrer une relation et éviter un éventuel abus de pouvoir mais elle ne peut tout prévoir et elle ne peut à elle seule permettre un échange constructif et équilibré. Pour Freeman (1999), la théorie des parties prenantes sans réflexion axiologique voire éthique est un non sens²²¹. D'aucuns, enfin, considère que la théorie des PP s'inscrit avant tout dans le cadre d'une stratégie d'entreprise et est de nature foncièrement utilitariste, son intérêt premier étant de permettre d'assurer à l'entreprise de meilleurs résultats (Jensen, 2000 ; K. Goodpaster, 1991, Sternberg E., 1997).

Néanmoins, en dépit de leurs particularités, les chercheurs sont de plus en plus nombreux à vouloir faire converger les composantes de la théorie des Parties Prenantes (théorie convergente des PP). Ainsi, Jones TM et Wicks AC (1999) défendent une approche symbiotique (coexistence des différentes composantes) et affirment que la théorie instrumentale sans fondement normatif voire éthique est incomplète et contraire aux prémisses de la théorie des stakeholders, et enfin une théorie normative reposant sur des idées utopiques non falsifiables a une utilité limitée; Freeman R.E.,1994, (1999) et Freeman RE, Wicks AC et Phillips R (2003), vont plus loin encore et rejettent toute vision partitive ; seule une approche intégrative (même théorie) semble pertinente en raison des liens inextricables qui lient l'approche empirique et l'approche normative. C'est dans cette logique que nous nous inscrivons dans le cadre de notre travail de recherche. Toutefois, en dépit d'une lecture plutôt opérationnelle de la théorie des Parties Prenantes, elle comporte des limites dont il faut avoir conscience pour les intégrer dans notre raisonnement.

²²¹ Truth and freedom are best served by seeing business and ethics connected » (Freeman RE et Wicks AC et Parmar B, 2004) ; en voulant réduire la complexité du management, une approche foncièrement actionnariale favorise la myopie morale ou éthique et corollairement un comportement non éthique

2.2.2 Limites de la théorie des parties prenantes et position adoptée dans le cadre du travail de recherche

Avant de préciser davantage notre propre position relative à la théorie des Parties Prenantes (PP), il nous semble pertinent de rappeler brièvement les principales critiques formulées à son égard.

2.2.2.1 Principales limites de la théorie des Parties Prenantes

Si la théorie des PP participe de la compréhension de notre modèle de recherche, il faut aussi avoir conscience de ses principales limites. Parmi ces dernières, on peut citer :

➤ **Identification difficile des stakeholders et de leurs attentes :** *L'identification des stakeholders d'une entreprise est difficile. Ils sont nombreux, pas toujours identifiables a priori, et définis principalement en terme d'apporteurs de ressources. En plus, les frontières entre les groupes sont poreuses car un même individu peut être présent dans plusieurs groupes. Qui plus est, il n'y a pas de véritable homogénéité d'attente et de comportement à l'intérieur de chaque groupe considéré. Cela rend d'autant plus illusoire l'idée de vouloir prendre en compte les intérêts de chacun ; il s'agit plutôt de trouver un compromis susceptible de permettre un certain consensus avec les acteurs en présence. Par ailleurs, les attentes des parties prenantes muettes telles la faune, la flore, les générations futures, les victimes potentielles..., ou celles des parties intéressées non représentées parce que faibles et minoritaires, sont rarement prises en considération (à moins d'être défendues par des parties intéressées ayant un pouvoir d'influence sur les décisions de l'entreprise considérée). En somme, il semble impossible de tenir compte des intérêts de tous (Sternberg E., 1997) ; les intérêts de certaines PP sont sous-représentés alors que pour d'autres, ils sont sur-représentés (Capron, 2003).*

➤ **Un consensus difficile :** *Le consensus est un résultat difficile à atteindre. Les conflits d'intérêts sont souvent nombreux, les équilibres instables (Hill et Jones, 1992) et l'approche PP n'apporte pas véritablement de solution pour dépasser les divergences d'intérêts (Reynaud E., Dontenwill E., 2005). Concilier les intérêts de l'ensemble des parties intéressées impliquées dans un projet organisationnel est d'autant plus difficile que chaque partenaire évalue les résultats des actions des entreprises à travers le prisme déformant de l'intérêt personnel et de l'ignorance des problèmes rencontrés par les autres partenaires impliqués dans la relation marchande. Par ailleurs, la prévalence de l'idéologie contractualiste favorise souvent l'exclusion des parties prenantes non contractuelles dont les intérêts peuvent être totalement négligés.*

➤ **L'égalité entre les Parties Prenantes, une utopie :** *L'égalité entre les PP est un leurre. Aussi, Mitchell RK, Agle BR, Wood DJ, (1997), relèvent trois critères de classification des parties prenantes, souvent utilisés par l'entreprise de manière explicite ou implicite pour opérer une certaine hiérarchisation des PP : Le pouvoir du partenaire considéré (Pouvoir contractuel ou coercitif ou normatif.), la légitimité (Défense de valeurs de justice ou d'équité), l'urgence (Nécessité de trouver rapidement une solution)*

➤ **Prééminence des actionnaires ou shareholders** : Le modèle actionnariale est-il réellement dépassé ? Pour Goodpaster K. (1991), l'obligation et la pression de l'agent provenant du principal (Actionnaires) est plus forte que celle que suit l'agent par rapport aux autres PP. Par ailleurs, pour certains auteurs, la supériorité accordée à l'approche « shareholder-value » permet une maximisation de la valeur pour un maximum de PP : « *Maximize the value of your shareholders' wealth in the long run, and you will maximize the value of the firm* » ; (Sundaram et al, 2004, p 371). La maximisation de la valeur actionnariale participe de la maximisation de la valeur pour l'ensemble de la firme et n'est donc pas incompatible avec une approche partenariale. La clef d'un management éthique même, selon Sternberg (1997) repose sur la maximisation de la valeur actionnariale à partir du moment où une telle visée s'inscrit dans le long terme en vue de résoudre certains abus éventuels : « *The key to business ethics is very simple : business is ethical when it maximises long term owner value subject to distributive justice and ordinary decency* ».

Compte tenu de ses imperfections et de la diversité de ses approches, la théorie des PP, il est utile de préciser la position adoptée dans le cadre de notre travail de recherche.

2.2.2.2 Position adoptée dans le cadre du travail de recherche

La richesse, les limites et polémiques relatives à la Théorie des PP nous amènent à préciser notre propre positionnement par rapport à la Théorie.

Tout d'abord nous nous inscrivons, à l'instar de Freeman R.E. ou Harrison J.S. (1999), dans une vision intégrative et systémique de la théorie des parties prenantes, partant de l'idée que les composantes de nature descriptive, instrumentale ou normativo-éthique sont indissociables, totalement complémentaires, et principalement orientées vers une conciliation des performances économiques et sociales, l'une favorisant l'autre et inversement. Il faut faire exister toutes les visions pour créer de la valeur et s'inscrire dans une logique managériale multi-partenariale.

Par ailleurs, nous rejoignons encore l'idée de Freeman lorsque celui-ci suggère de considérer la théorie des parties prenantes, davantage comme une philosophie, une métaphore devant guider l'action managériale voire selon l'expression de M. Weber un « idéal type » vers lequel il faut tendre pour prendre en compte du mieux possible les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. On est loin de tout schéma déterministe mais plutôt a contrario dans une logique constructiviste : Une relation, c'est d'abord et avant tout une construction dont le résultat dépend de l'interaction de l'ensemble des parties en présence et de leur volonté d'arriver à un consensus. L'équilibre d'une gestion partenariale est « *le résultat de tensions et d'arbitrages permanents* » en vue de concilier des intérêts potentiellement contradictoires » (P. Détrie, 2005).

Toutefois, *l'important n'est pas tant le consensus en soi, parfois impossible, c'est plutôt le processus qui permet un certain consensus, le plus large possible, mais sans pour autant retarder les prises de décision et la réactivité des acteurs de l'entreprise* ; en effet, la rapidité de la prise de décision est souvent une condition d'efficacité des organisations.

De même, pour ce qui est du postulat de départ de la théorie indiquant qu'il n'y a pas de hiérarchie entre les parties prenantes, nous souhaitons nous en éloigner. Nous pensons pour notre part qu'une telle vision ne peut être qu'un idéal type. En réalité, *même si chaque partie prenante a droit au même respect, il y a toujours des parties prenantes privilégiées par rapport à d'autres*, des relations à gérer considérées comme plus importantes et allant dans le sens de l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Plus précisément, nous pensons que pour assurer la pérennité d'une entreprise, il est souhaitable d'accorder une prééminence aux clients, non au mépris des intérêts des autres parties prenantes, mais plutôt dans un souci de compromis soutenable avec l'ensemble des parties affectées de près ou de loin par la décision d'une organisation et principalement le Personnel, les fournisseurs, et les acteurs appartenant à la même filière de production. Sans client, disait déjà Levitt dans les années 50, il n'y a pas d'entreprise. Cette volonté de maximisation de la valeur pour le client (customer value), garantit la qualité des produits et participe d'une meilleure intégration des attentes des autres partenaires de l'entreprise. Néanmoins, il ne s'agit pas d'être centré sur les attentes d'un client obnubilé par les seuls avantages à court terme d'une transaction donnée, mais plutôt prendre en compte ses intérêts à la fois à court terme, moyen terme et long terme en vue de toujours chercher à inscrire l'acte d'achat dans un sens éthique voire sociétal. Par ailleurs, il ne s'agit de se rappeler qu'au sens large du terme, chaque partie prenante est un « client²²² » de l'entreprise. Dans cette logique, *on gère son portefeuille de stakeholders tout comme on gère son portefeuille de clients*. Les parties prenantes constituent ainsi un véritable capital relationnel susceptible d'améliorer la position de marché de l'entreprise (Hunt S.D., 1997)

Au final, vu sous cet angle, la théorie des PP apporte un réel éclairage pour mieux comprendre et crédibiliser notre modèle de recherche. Le paragraphe suivant, nous permettra d'être encore plus explicite.

²²² « Le client, c'est celui qui reçoit de nous quelque chose dont il a besoin pour produire à son tour quelque chose à quelqu'un d'autre que nous ; tout individu est soit offreur, soit le demandeur d'une quelconque prestation » (Gagné R. et al., 1988).

2.2.3 Théorie des Parties Prenantes et stratégie marketing orientée « Ethique »

La définition d'une stratégie marketing de positionnement éthique/DD, à travers le mariage de l'éthique d'un côté, et du marketing relationnel de l'autre, nous inscrit d'emblée dans la théorie des parties prenantes avec une vision partenariale de l'entreprise. Cette dernière offre un cadre qui place l'entreprise d'office devant ses responsabilités vis-à-vis de ses parties intéressées et favorise la conciliation des impératifs économiques de profit, avec les impératifs sociaux de construction d'un réseau partenariale, en vue de promouvoir à la fois une « shareholder-value » (création de valeur pour l'entreprise ou ses actionnaires) et une « stakeholder-value » (création de valeur basée pour les PP). Plus précisément, les concepts clefs de « stratégie », de « marketing relationnel » et d'« éthique » attachés au modèle P.R.I. d'un marketing responsable, peuvent aider à mieux comprendre l'intérêt de la théorie des PP dans la compréhension du modèle de recherche proposé.

2.2.3.1 Théorie des Parties Prenantes et « Stratégie »

Classiquement, la stratégie, c'est le processus d'allocation de ressources dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel à l'avantage de l'entreprise, c'est l'art de choisir le destin plutôt que de le subir, c'est assurer la survie à long terme et la rentabilité des fonds propres. Mais, réaliser le dessein de l'entreprise de la façon la plus efficace possible, c'est aussi faire en sorte que les choix stratégiques soient acceptés par les parties prenantes internes et positivement sanctionnés par les parties prenantes externes. « *La stratégie des entreprises est avant tout affaire de relations* » (Koenig G., 1992). Et parmi les trois types de relation, *affrontement, évitement et coopération*, c'est le dernier, seul créateur de valeur qui est à promouvoir en vue d'une stratégie de positionnement éthique efficace. C'est aussi « *la coopération* » qui constitue l'objet principal de la théorie des PP et conduit Jones et Wicks en 1999 à l'assimiler à une véritable « théorie des relations » voire une théorie du management relationnel.

De même, toute stratégie marketing orientée éthique repose sur la défense des valeurs de développement durable et épouse les principes de la RSE comme nous l'avons vu précédemment. Par ce biais aussi, la théorie des Parties Prenantes explique et encourage un comportement managérial plus responsable capable d'intégrer le souci de soi (Profit), le souci de l'autre (Parties Prenantes primaires ou secondaires) et le souci des intérêts de la collectivité. *C'est un outil efficace pour penser les responsabilités de l'entreprise et analyser ses liens avec son environnement.* Pour Clarkson MBE, (1995),

Argandona A, (1998) ou Gonzalez E. (2002), la théorie des PP est *l'outil d'expression par excellence de la RSE*, et par voie de conséquence, d'une stratégie marketing orientée « Ethique/DD ». Pour ces auteurs, l'approche normative de la théorie des PP est plus sociale que morale, plus proche d'une Corporate Social Responsibility (CSR) que d'une Corporate Moral Responsibility (CMR).

En somme, toute stratégie se conçoit dans le cadre de Relations, et c'est l'efficacité des relations de l'entreprise envers ses principales PP qui détermine généralement l'efficacité d'une stratégie. En ce sens, toute stratégie appelle une meilleure prise en compte de la théorie des parties prenantes et s'inscrit également d'emblée dans un management relationnel et in fine, dans un marketing relationnel.

2.2.3.2 Théorie des Parties Prenantes et « Marketing Relationnel »

Il existe un lien intangible entre le Marketing Relationnel et la théorie des Parties Prenantes (Aijà T.S., 1996, Sheth et al. 1988, 2002, Morgan et Hunt, 1984, 1994, 2002). La thèse fondamentale du « Marketing Relationnel » est que pour atteindre un avantage compétitif et de là, une performance supérieure, les firmes doivent identifier, développer et nourrir un portefeuille de relations fructueuses avec un maximum de parties prenantes, et en priorité, celles appartenant à la filière de production de l'entreprise considérée. L'efficacité de toute stratégie de marketing relationnel se mesure principalement à travers la Qualité Relationnelle Client. Dans cette perspective, le marketing est surtout vu comme processus de création perpétuelle de « valeur client perçue » basé sur une coopération de plus en plus forte (Grönroos C., 1989) non seulement avec les segments de marché cible, mais aussi avec le Personnel et toutes les parties prenantes externes participant de près ou de loin à l'élaboration de l'offre commerciale. Au regard de cette observation, chaque composante du modèle P.R.I. de Marketing Relationnel Intégré, évoquée dans le cadre de notre travail de recherche, s'appuie sur la théorie des parties prenantes :

➤ **La composante « P »**, plus particulièrement focalisée sur la qualité des produits ou le développement de produits éco-conçus a besoin d'une forte coopération inter-fonctionnelle ; la qualité de la coopération interne est souvent essentielle et semble, au regard de nos investigations empiriques une condition de réussite incontournable pour ancrer tout engagement éthico-DD/RSE dans la réalité managériale

➤ **La composante « R »** cherche à multiplier et approfondir les relations interpersonnelles « Personnel en contact-clients » de manière à mieux répondre aux attentes des clients et encourager une relation de fidélité durable.

➤ **Et enfin la composante « I » est fortement centrée sur les relations avec les autres partenaires, fournisseurs, distributeurs, collectivités locales, ONG, médias... dans l'idée de résoudre ensemble et dans une logique « gagnant-gagnant » des problèmes partagés, aux enjeux partiellement communs, et susceptibles d'améliorer le rapport qualité-prix du système d'offre offert sur le marché. On est en plein dans la « philosophie » de la théorie des parties prenantes. Pour être un compétiteur efficace, cela requiert d'être un co-opérateur efficace (Hunt et Morgan, 1994, Hunt S., 2002), et corollairement une large diffusion de valeurs éthiques dans la culture d'entreprise.**

En somme, à partir du moment où notre modèle de recherche s'inscrit dans un Marketing Relationnel, il fait appel, d'une manière implicite ou explicite à la théorie des PP. C'est encore plus vrai lorsqu'on souhaite conférer au modèle une finalité éthique.

2.2.3.3 Théorie des Parties Prenantes et « Ethique »

Les différentes approches de l'éthique ont permis de montrer qu'une démarche éthique au sein d'une entreprise passe inexorablement par une démarche PP. Plus précisément, la recherche d'une relation « gagnant-gagnant », basée sur la coopération, le respect de l'individu, du groupe ou de la collectivité dans son ensemble conduit inéluctablement vers le chemin de l'éthique. La démarche éthique et la démarche PP se nourrissent mutuellement et s'inscrivent dans une relation circulaire où elles sont à la fois « variable d'entrée » et « variable de sortie » du processus de construction d'une relation positive et de confiance. La théorie des PP non réfléchie à travers le prisme d'une certaine éthique perd de sa substance ; de même, l'éthique pensée hors de toute réflexion sur « la Relation » n'a pas de sens. En d'autres termes, utilisée à bon escient, la démarche éthique sensibilise au phénomène capital de l'interdépendance, et du soutien nécessaire des Parties Prenantes pour produire des résultats efficaces et légitimes (Padioleau J.G., 1989). Et la construction de relations de confiance avec ces partenaires repose sur le développement de véritables compétences éthiques individuelles et organisationnelles facilitant le passage d'une logique de jeu guerrier (gagnant-perdant) à une logique de jeu coopératif (gagnant-gagnant).

Au final, tout concourt à penser que le mariage des deux démarches, la démarche « Ethique » et la démarche « Parties Prenantes » constitue la clef de voûte d'une coopération réussie voire constructive et aussi une condition essentielle pour aller dans le sens d'un marketing plus responsable. Toutefois, un tel rapprochement est loin d'être simple ou systématique. En effet, dans le monde des affaires les relations de coercition, d'obéissance, de manipulation n'ont pas disparu. Dans le cadre des relations « Producteurs-Distributeurs » ou « Producteurs-Sous-traitants » on s'éloigne parfois de tout comportement éthique ; la prééminence accordée aux gains à court terme et au

« diktat » des actionnaires pèse souvent lourdement sur la volonté de s'engager réellement et fortement dans une démarche éthique. Aussi, on comprend mieux, que la défense d'un positionnement marketing responsable doit être fondée sur une réelle stratégie.

En résumé, on peut conclure à un ancrage éthique fort, dans la théorie des parties prenantes, mais aussi un ancrage « Parties Prenantes » fort, au sein de toute démarche éthique. Ces deux démarches sont à rapprocher à partir du moment où l'entreprise souhaite s'engager dans un management plus responsable et in fine un marketing plus responsable. Mais un tel rapprochement, loin d'être une simple donnée, est d'abord « un construit », un idéal-type, un chemin pour « aller vers ». Il nécessite la mise en place d'une réelle stratégie, une stratégie susceptible, si elle est pertinente, de créer un avantage concurrentiel durable mais aussi de participer de la construction de la légitimité de l'entreprise, d'où notre intérêt pour la théorie de la Légitimité.

2.3 La Théorie de la Légitimité

La théorie de la légitimité prend essentiellement appui sur le courant sociologique de la théorie institutionnelle²²³ ou néo-institutionnelle (DiMaggio P. et Powell W., 1983; Suchman, 1995). Elle vient, de concert et en interrelation avec la théorie des Parties Prenantes et de la théorie des Ressources et Compétences, éclairer notre modèle de construction d'un positionnement éthique/DD. Mais avant de montrer les liens inextricables entre le concept d'éthique et le concept de légitimité, pour rendre notre modèle plus explicite, il est utile de préciser ses principales caractéristiques ainsi que quelques typologies significatives.

2.3.1 Principales caractéristiques de la théorie de la légitimité

Les entreprises sont encadrées institutionnellement²²⁴ et la théorie de la légitimité est avant tout une réflexion sur l'identification des mécanismes d'influence

²²³ C'est à Philip Selznick (1957) que l'on attribue la paternité de l'école institutionnelle des organisations. Il observa que les organisations s'adaptent non seulement aux contraintes internes mais également aux valeurs de la société externe.

²²⁴ Institution : « système de règles qui prescrivent les comportements, les contraignent, délimitent leur marge de manœuvre, énoncent les actes requis, préférés ou prohibés dans des contextes déterminés » (Bensedrine et Demil 1998). Les institutions constituent une contrainte et en même temps l'espace de liberté dans lequel les acteurs peuvent agir, trouver les ressources, innover...

institutionnelle sur l'organisation. Elle postule que les organisations recherchent implicitement ou explicitement une congruence entre les attentes et les valeurs de la société d'une part et les valeurs ou normes associées à leur politique d'autre part. C'est le respect d'un contrat tacite, évoluant au gré de la société et de ses institutions. Celui-ci impose à l'entreprise une obligation informelle de contribuer à l'augmentation du bien être de la société afin de pouvoir exercer son activité sans entrave, et d'être accepté par la collectivité (licence to operate) sans tomber dans le discrédit.

Dans cette perspective, les actions des entreprises sont non seulement contraintes par un isomorphisme concurrentiel mais aussi par des facteurs de nature institutionnelle à l'origine d'une « *dynamique d'homogénéisation* » (DiMaggio P. et Powell W., 1983) : La société incite l'entreprise sous l'effet combiné d'un isomorphisme coercitif, mimétique ou normatif²²⁵ à intégrer au mieux les contraintes environnementales, sanitaires et sociales dans son fonctionnement et corollairement à présenter une image de conformité aux valeurs dominantes de la société. Toutefois, dans ce schéma, l'acteur, au sein de l'entreprise n'est pas pour autant « *l'outil aveugle de l'institution* » (J.Rojot, 1996) ; il est autant agi par les institutions qu'il agit lui-même sur les institutions.

D'une manière générale, la légitimité de l'entreprise peut être appréhendée de multiples façons. Parmi les typologies de légitimité les plus citées, on peut brièvement mentionner:

➤ **La légitimité « a priori » et légitimité « a posteriori »** (Laufer R., 1996) *La légitimité « a priori » est inhérente à la nature des activités de l'entreprise. Les industries de tabac, d'armement, de ventes de produits pornographiques par exemple, ne bénéficient guère d'une légitimité « a priori ». La légitimité « a posteriori » est une légitimité construite notamment en vue de gagner la confiance de l'ensemble des partenaires de l'organisation et concilier ainsi au mieux efficacité et légitimité.*

➤ **La légitimité interne et Légitimité externe** (Mathe J.C., 2001 ; Lipovetsky G, 1995) *La légitimité interne, relative aux différents acteurs de l'entreprise passe généralement par une implication des membres de l'organisation dans la réflexion stratégique ; les choix concurrentiels doivent apparaître légitimes aux yeux du Personnel. Quant à la légitimité externe, elle repose sur la reconnaissance des efforts de l'entreprise pour participer à un mieux vivre sociétal à travers la distribution de revenus (Valeur Ajoutée) inhérente à son*

²²⁵ Le concept d'isomorphisme institutionnel est le socle fondateur de la théorie institutionnelle. On distingue habituellement trois formes d'isomorphisme institutionnel : un *isomorphisme coercitif* lié aux pressions formelles (règles politiques, législation) et informelles (attentes culturelles) exercées par les institutions, un *isomorphisme normatif* où les us et coutumes voire les pratiques professionnelle jouent un rôle important (tenue vestimentaire, respect de procédures, de codes de déontologie propre à la profession...) et enfin, un *isomorphisme mimétique* où l'organisation prise dans ses incertitudes cherche à mettre en place une politique de suiveur en copiant notamment les bonnes pratiques managériales. (Huault I., 2002 ; P.J. DiMaggio et W. W Powell , 1983)

activité, son rôle social au sein d'une communauté et enfin, une meilleure prise en compte des intérêts des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, actionnaires y compris la société civile) qui ont chacun, en dehors de leur statut de partenaire aussi un statut de représentants de la société.

➤ **Légitimité pragmatique, normative et cognitive** (Suchman M.C., 1995) Pour Suchman, la légitimité organisationnelle recouvre trois dynamiques différentes : Une légitimité pragmatique, liée à la capacité ponctuelle d'une organisation à satisfaire les besoins des parties prenantes impliquées dans la relation, une légitimité normative ou sociale reposant sur l'adoption de normes ou valeurs culturelles et économiques conforme à son environnement et dans la mesure du possible perceptible dans le système d'offre offert sur le marché ou dans les relations avec ses partenaires, et, enfin, une légitimité cognitive basée sur une adaptation de l'entreprise à des modèles de légitimité existants (A l'instar des normes de qualité d'entreprise ISO) et leur intégration les routines organisationnelles.

➤ **Légitimité rationnelle-légale, conséquentialiste et procédurale**
P. Gabriel (2003) distingue trois formes de légitimité : Une légitimité rationnelle-légale de nature déontologique, principalement fondée sur les principes éthiques adoptés par la société, une légitimité conséquentialiste ou pragmatique basée sur la reconnaissance a posteriori des conséquences positives des actions mises en œuvre par l'entreprise et la satisfaction du plus grand nombre de parties intéressées et, enfin, une légitimité procédurale reposant sur la reconnaissance des processus de gestion des conflits et de coopération mis en place par l'entreprise. L'enjeu ici est de doter l'entreprise d'une image d'institution juste, à l'écoute des besoins ou attentes de la société.

Au regard des observations ci-dessus, il apparaît que la légitimité repose principalement sur l'affirmation de la responsabilité ou de la moralité de l'entreprise vis-à-vis de la société dont elle est tributaire. Elle se traduit d'une manière générale par l'impression partagée que « *les actions de l'organisation sont désirables convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales* » (Suchman, 1995). De même, au regard des typologies évoquées, il apparaît que ce concept de légitimité peut être décliné à la fois en terme de résultat (vision statique) ou en terme de processus (vision dynamique).

➤ **Une légitimité en terme de résultat, de donné, de contrainte** emprisonne l'entreprise dans « la cage dorée » de l'isomorphisme institutionnel où elle se plie passivement au respect des attentes sociétales. On est alors dans une logique d'obéissance à des contraintes externes, une légitimité symbolique à travers le respect a minima des contraintes les plus coercitives (respect de la législation par exemple) ; c'est aussi une légitimité « apriorique » liée à la simple nature des activités de l'entreprise et aux conséquences constatées mais non anticipées de ses actions sur le bien-être collectif.

➤ **Une légitimité en terme de processus, de construit, de question managériale** : « la légitimité ne pouvant plus être établie a priori, elle devient un problème managérial et une préoccupation majeure pour le dirigeant... il ne suffit plus de faire du profit pour être légitime, il lui faut montrer, par des exemples concrets

que son activité peut être bénéfique à la communauté politique et sociale qui l'héberge » (Laufer R., 1996, p 28). On se situe ici dans une légitimité constructive défendue à travers une réelle volonté politique de concilier efficacité organisationnelle et légitimité organisationnelle²²⁶. La légitimité devient un « objet » stratégique. C'est cette orientation que nous retenons dans le cadre de notre modèle de recherche et qui justifie pleinement la mise en œuvre d'une stratégie marketing éthique ou responsable.

2.3.2 Stratégie de positionnement éthique et théorie de la légitimité

La théorie de la légitimité étaye notre modèle de recherche et confirme la proximité des concepts « éthique » et « légitimité ». L'éthique et mieux encore l'éthique appliquée au marketing relationnel (Modèle P.R.I. et Ethique) constitue un facteur clef de légitimité. « Ethique » et « légitimité » sont inextricablement liées et se nourrissent mutuellement dans le cadre d'une relation dialogique circulaire : L'éthique produit de la légitimité en contribuant à l'augmentation du bien-être de la société et en invitant l'entreprise à un système de valeur en congruence avec les valeurs de la société civile ; inversement, « les firmes en quête de légitimité organisationnelle ont un meilleur degré de responsabilité sociale » que les autres firmes, (Christel Decock Good, 2000) donc une meilleure capacité à intégrer les valeurs éthiques/DD dans les rouages organisationnels. *Ainsi, l'orientation de l'activité vers plus de légitimité s'inscrit d'emblée dans le souci de soi, le souci de l'autre au sein d'institutions reconnues comme justes.*

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous éloignons évidemment d'une théorie de la légitimité trop déterministe où les acteurs de la firme jouent un rôle négligeable. A contrario, nous privilégions avant tout *une légitimité constructive*. En effet, à partir du moment où la question de la légitimité s'inscrit dans une stratégie, elle peut constituer une réelle ressource organisationnelle susceptible de renforcer le Capital « Image-Confiance-Satisfaction » de l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes et participer de l'amélioration de sa compétitivité.

Dans cette perspective, le marketing, à travers la mise en place d'une stratégie de positionnement éthique/DD peut jouer un rôle fondamental pour aider l'entreprise à gagner en légitimité et s'acquitter de ses devoirs vis-à-vis de la société et ses citoyens²²⁷ (Laufer, 1996). Plus précisément, notre propre modèle d'un « Marketing stratégique

²²⁶ « Aujourd'hui, la légitimité de l'entreprise n'est plus ni donnée, ni contestée, elle se construit et se vend, nous sommes à l'âge du marketing » (Lipovetsky G., 1995)

²²⁷ Les entreprises se trouvent en société et pas seulement en marché (Martinet A.C., Reynaud E., 2001) ; elles devaient donc se préoccuper de leur légitimité autant que des aspects strictement économiques de leur gestion (Laufer, 1993).

orienté éthique » ou « Marketing responsable » semble constituer un instrument privilégié de gestion de la légitimité et de création de « valeur client » légitime. Il forme –a priori– un moyen pertinent pour combler un déficit de légitimité de l'entreprise et met en exergue trois nouvelles formes de légitimité : Une légitimité Produit, une légitimité partenariale et enfin, une légitimité institutionnelle.

➤ **La légitimité Produit :** *Elle est tributaire, en premier lieu, de la capacité de l'entreprise à commercialiser des produits compétitifs, générateurs de profit et sources de valeur ajoutée clients. Une telle légitimité nous rapproche d'une légitimité économique. En second lieu, la légitimité « Produit » implique une meilleure intégration des valeurs sociétales, sanitaires ou environnementales dans les attributs des produits commercialisés. Elle soumet la politique de produit au respect des principes du DD et au respect de l'altérité. Dans cette perspective, tout produit (ou service) est appréhendé, à la fois dans sa dimension technique et sa dimension citoyenne.*

➤ **La légitimité relationnelle ou partenariale** *repose principalement sur la capacité d'établir des relations plus positives, plus équilibrées voire plus coopératives, avec les parties prenantes internes et externes de l'entreprise, en vue de contribuer à promouvoir la qualité de son offre commerciale en s'orientant si possible vers une qualité à finalité éthique. Elle évite la seule maximisation de la valeur actionnariale et encourage avant tout, une meilleure écoute des besoins ou attentes des différents partenaires de l'entreprise : « gérer, c'est légitimer c'est-à-dire produire une argumentation susceptible de rendre l'action de l'entreprise acceptable par toutes les parties prenantes » (Laufer, 1996, RFG, p 81).*

➤ **La légitimité institutionnelle ou sociétale** *est liée à la capacité de l'entreprise sinon à participer de par son activité à un mieux vivre ensemble, du moins à éviter de détériorer la qualité de vie des citoyens ou le cadre de vie de la collectivité à travers notamment une meilleure maîtrise des externalités négatives. Il s'agit surtout de créer de l'acceptabilité pour l'entreprise elle-même, pour ses activités, surtout vis-à-vis de la société civile voire des parties prenantes secondaires. Un tel objectif implique une meilleure intégration des attentes de la société civile dans la mission de l'entreprise et, notamment aujourd'hui, la mise en place d'une stratégie RSE/DD dans le système de production-distribution de l'entreprise.*

En somme, l'imbrication des organisations dans leur environnement institutionnel semble façonner leurs structures et leurs comportements et encourager une meilleure prise en compte des valeurs ou attentes sociétales. Et, dans cette perspective, deux réactions sont envisageables : Elle peut, sous le joug de la pression institutionnelle externe, s'inscrire dans une simple logique adaptative et adopter les règles de jeu institutionnalisées qu'elles soient implicites ou explicites (1ier cas) ; elle peut aussi intégrer la légitimité en tant que variable stratégique et en faire un outil au service de la

compétitivité de l'entreprise.(2ième cas). Dans ce deuxième cas de figure, auquel nous adhérons, le modèle de marketing relationnel P.R.I. à visée éthique, représente pour les « marketers » un réel outil proactif de construction d'une légitimité entrepreneuriale fondée sur un « Marketing Produit », une « Relation Marketing » « Entreprise-Parties Prenantes », et un « Marketing institutionnel » focalisés à la fois sur la satisfaction client mais aussi sur une meilleure prise en compte des considérations environnementales, sanitaires et sociétales.

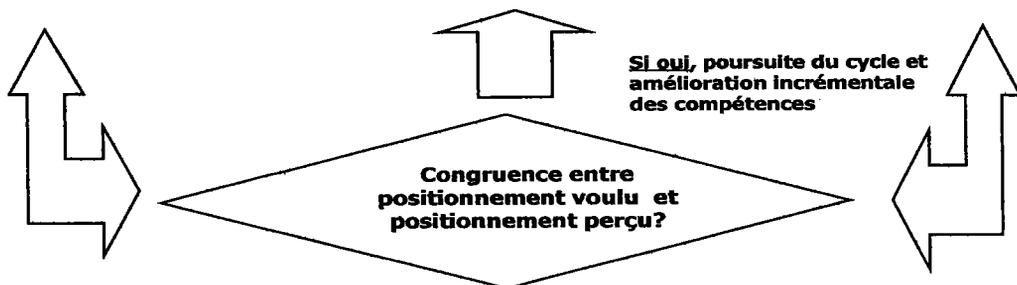
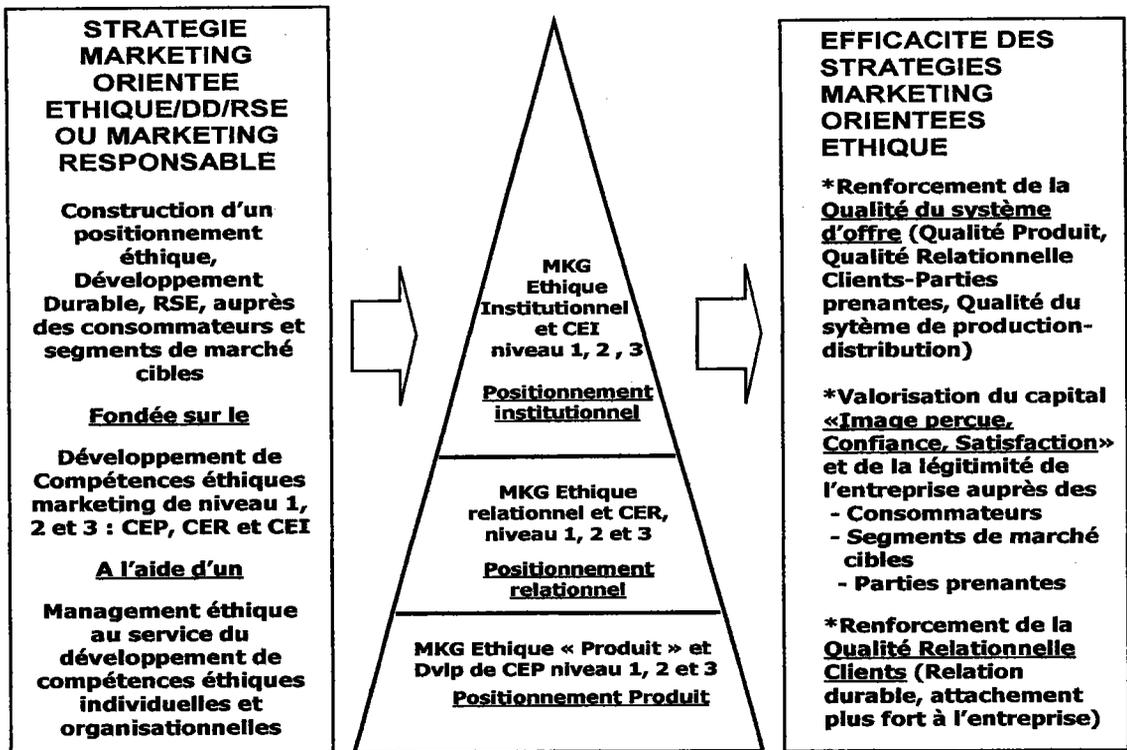
3 MODELE P.R.I. DE STRATEGIE MARKETING ORIENTEE « ÉTHIQUE » ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE SOUS-JACENTES

Après avoir analysé l'ensemble des compétences mercatiques requises pour asseoir un positionnement éthique/DD efficace auprès des consommateurs et poser ce faisant les jalons d'un marketing éthique ou responsable, après avoir également évoqué les trois théories managériales susceptibles de conforter notre analyse, il semble utile, dans le cadre d'une troisième section, de visualiser d'une manière synthétique l'ensemble du modèle d'analyse (& 3.1). Par ailleurs, afin de conférer à notre modèle de recherche un caractère qui soit le plus opérationnel possible, nous essayerons de traduire tous les éléments constitutifs d'un comportement éthique en marketing, en douze questions clefs (& 3.2). C'est là une autre manière de présenter les dimensions d'un marketing orientée Ethique/Développement Durable et d'établir parallèlement une synthèse des résultats de nos observations théoriques et empiriques antérieures. A partir de cette réflexion, nous définirons ensuite les principales propositions de recherche sous-jacentes (& 3.3) à notre modèle compréhensif et interprétatif d'un marketing responsable.

3.1 Modèle P.R.I de stratégie marketing orientée « Éthique »

L'intégration d'une dimension « Ethique-compétence » au niveau des trois composantes « P », « R » et « I » du Marketing Relationnel intégré, aboutit au modèle final qui constitue alors un véritable outil marketing stratégique au service d'un positionnement éthique/DD de l'entreprise. Il ouvre, en particulier, de nouvelles perspectives pour le marketing en autorisant une orientation vers un marketing plus éthique voire plus responsable (Figure 12).

Figure 12 : MODELE DE STRATEGIE MARKETING ORIENTEE « ETHIQUE » (Modèle P.R.I)



Si non, révision des Compétences Ethiques Marketing et du management éthique

Finalité : Construction d'un avantage concurrentiel durable basé sur l'intégration d'une éthique-compétence dans le champ du marketing (également analysé sous l'angle des compétences)

ABREVIATIONS

- * CEP = Compétences Ethiques « Produit »
- * CER = Compétences Ethiques Relationnelles
- * CEI = Compétences Ethiques Institutionnelles

- * QRC = Qualité Relationnelle Clients
- * MKG = Marketing

Source du modèle de compréhension : Auteur

La représentation du modèle est fortement imprégnée de *l'état d'esprit systémique* et en conséquence, les boucles de rétroaction jouent un rôle clef pour mettre en lumière la dynamique du système et montrer qu'un marketing orienté « Ethique/DD » n'est pas une donnée ou une fin en soi, mais plutôt « un construit » permanent, caractérisé par de perpétuelles remises en cause et des apprentissages itératifs et récursifs continus. Voilà pourquoi, il est plus pertinent de parler d'une stratégie marketing *orientée* « Ethique que d'une stratégie marketing éthique, tout court. C'est un chemin à suivre, un chemin sans

fin susceptible de mener l'entreprise sur la voie d'une Qualité Intégrée à visée éthique, autrement dit une qualité ouverte aux préoccupations environnementales, sanitaires ou sociétales des consommateurs ou cibles visées.

Par ailleurs, le modèle P.R.I. à finalité Ethique, en privilégiant la figure du triangle accepte une certaine hiérarchie au niveau des compétences à développer pour construire une image d'entreprise éthique ou responsable. Plus précisément, au regard de notre modèle, la construction d'un positionnement éthique/DD passe d'abord par le développement de Compétences Ethiques « Produit » suivi des Compétences Ethiques Relationnelles et pour finir par le développement de Compétences Ethiques Institutionnelles. Toutes ces compétences marketing visent principalement *la création de valeur Client* et la mise sur le marché d'un système d'offre plus proche des attentes des segments de marché cible, mais aussi plus proche des intérêts de la collectivité et de la qualité de vie ou du cadre de vie sociétales du client citoyen. De telles compétences sont aussi largement tributaires du développement de compétences éthiques managériales ou organisationnelles qui, inexorablement sous-tendent les compétences éthiques mercatiques.

De surcroît, l'interprétation des résultats empiriques et des observations théoriques exposés ci-dessus, laisse apparaître *trois niveaux d'engagement* « éthique/DD » de l'entreprise, attachés a priori à toute stratégie de marketing responsable :

➤ ***Niveau 1*** : Le premier niveau déterminant l'éthicité d'une organisation (Du moins aux yeux des consommateurs et au regard de nos observations empiriques préliminaires) correspond tout simplement à la mise en place d'un « bon » marketing, c'est-à-dire un marketing orienté autour de l'amélioration des performances commerciales de l'entreprise sans néanmoins porter préjudice à la qualité de l'offre commerciale ou à la qualité des services proposés, surtout pour les clients les plus rentables.

Dans cette perspective, le marketing « Produit » de niveau 1 privilégie surtout la recherche d'un bon rapport qualité-prix et l'évitement de marges abusives, la composante « Relation Marketing » de niveau 1, se focalise autour de la rentabilité du portefeuille clients tout en apportant à ces derniers un maximum de services en vue de favoriser une perception positive du rapport « Qualité-Prix » de l'offre commerciale, et enfin, pour le niveau 1 du marketing institutionnel, on s'oriente vers la mise en œuvre d'un management « actionné » par le marché de manière à agir sur l'activité de l'entreprise dans le sens d'une meilleure prise en considération de la satisfaction client. Pour résumer, les finalités du développement de compétences de niveau 1 sont essentiellement des finalités de promotion de ce qu'on peut appeler une « Qualité Ethique Basique » ou encore une « Qualité Economique Produit, Relationnel et Institutionnel à visée Ethique », généralement perçue de façon éthique par les consommateurs au regard des études empiriques préliminaires effectuées précédemment.

- **Niveau 2** : Les compétences éthiques de niveau 2 sont principalement axées sur une meilleure gestion des risques inhérents au non respect des principes éthico-DD/RSE et susceptible d'obérer sérieusement le budget de l'entreprise, ou encore de compromettre son image de marque auprès des consommateurs, des clients et autres Parties Prenantes.

Plus précisément, ces risques sont liés soit, au caractère anti-Développement Durable des produits commercialisés (Produit trop polluant, trop toxique²²⁸, trop gourmand en ressources non renouvelables...), soit au non respect de la souveraineté ou de l'autonomie du consommateur, soit à la mauvaise gestion des externalités négatives liées à l'activité de l'entreprise.

- **Niveau 3** : Les compétences éthiques de niveau 3, sont elles, davantage centrées sur une meilleure intégration des principes éthico-DD/RSE dans le système d'offre, dans le système de production-distribution correspondant ou enfin, dans les relations avec les différents partenaires de l'entreprise.

Elles visent principalement à promouvoir des Innovations Ethiques « Produit » (Produits éco-conçus, Produits soucieux de la santé des consommateurs, Produits équitables, produits-partage...), des relations « Personnel en contact-Clients » plus équilibrées, plus empathiques, plus pédagogiques et proches des attentes réelles des segments de marché visés, et enfin un système de production-distribution davantage imprégné des valeurs éthico-DD/RSE

Au final, les compétences éthiques marketing de niveau 1 ont essentiellement une *visée économique à finalité éthique*, alors que les compétences de niveau 2 et 3, consubstantiellement liées entre elles, ont plutôt *une visée éthique* centrée sur une meilleure prise en compte des préoccupations environnementales, sanitaires ou sociétale. Cependant, elles ne peuvent faire abstraction, non plus, des considérations économiques ; en effet, elles trouvent leurs limites dans la nécessité de respecter les impératifs de performances économiques de l'entreprise, du moins à moyen et long terme. Pour résumer, les finalités du développement de compétences de niveau 2 ou 3 sont essentiellement des finalités de promotion de ce qu'on peut appeler une « **Qualité Ethique d'Excellence** » ou encore une « **Qualité éthique Produit, Relationnelle et institutionnelle à visée économique** ».

Au terme de cette présentation synoptique du modèle compréhensif de stratégie marketing orientée « Ethique/DD », il semble pertinent d'approfondir notre analyse et de proposer une description de notre outil stratégique de construction d'un marketing responsable sous forme de 12 questions clefs s'adressant aux professionnels du

²²⁸ La directive européenne Reach (acronyme anglais d'enregistrement, évaluation et autorisation des substances chimiques) oblige les entreprises, à partir de début 2007, à effectuer des tests sur environ 30 000 substances potentiellement toxiques et peut-être responsables de cancers ou de problèmes de fertilité. Il s'agit de mesurer leurs effets sur la santé mais aussi sur l'environnement en vue de remplacer les molécules toxiques par d'autres substances tout aussi efficaces, mais moins dangereuses

marketing, souhaitant mettre en œuvre une stratégie marketing responsable, positivement perçue par les consommateurs ou segments de marché visés.

En filigrane, apparaîtront les principales propositions de recherche qui seront mieux développées ultérieurement.

3.2 Douze questions clefs pour une stratégie marketing orientée « Ethique »

Afin d'apporter au modèle de recherche une meilleure lisibilité et un caractère plus opérationnel pour les professionnels du marketing, nous chercherons à traduire notre outil de stratégie marketing orientée Ethique/DD en douze questions clefs relatifs à chacune des dimensions « P », « R » et « I » d'un marketing plus responsable. Au préalable, et de façon synthétique, nous présenterons un tableau synoptique des douze thèmes à aborder pour construire un positionnement éthico-DD/RSE dans le cadre du champ marketing. Ces douze thèmes sont eux-mêmes scindés en trois dimensions clefs correspondant aux trois composantes du modèle P.R.I. : Une dimension « Marketing Produit », centré sur le produit, une dimension « Relation Marketing », focalisée sur la relation « Personnel en contact/Clients » et enfin, une dimension « Marketing institutionnel » axée sur l'activité de l'entreprise et ses relations avec les principales Parties Prenantes (Tableau 13).

Tableau 13 : Modèle P.R.I. à finalité éthique – Douze thèmes pour une stratégie de marketing responsable

DIMENSION	THEME
P	<p>1) Rapport qualité-prix satisfaisant</p> <p>2) Maîtrise des risques « Produits » (Risques environnementaux, sanitaires et sociétaux)</p> <p>3) Innovations éthiques produits</p> <p>4) Communication « Produit » à finalité éthico-DD/RSE</p>
R	<p>5) Efficacité de la Gestion de la Relation Clients</p> <p>6) Gestion efficace des réclamations et respect de l'autonomie et de la souveraineté du consommateur</p> <p>7) Ecoute clients et échanges d'informations, de savoirs ou de compétences du client vers l'entreprise</p> <p>8) Accompagnement Client et échanges d'informations, de savoirs ou de compétences de l'entreprise vers la clientèle</p>
I	<p>9) Organisation ou activité de l'entreprise orientée « Marché » (système de production – distribution adapté aux clients)</p> <p>10) Gestion des externalités négatives liées aux risques environnementaux, sanitaires ou sociétaux</p> <p>11) Système de production-distribution ancré dans le respect des principes Développement Durable et dans le respect des Parties-Prenantes</p> <p>12) Communication institutionnelle à finalité éthico-DD/RSE (Mécénat, sponsoring, Relations Publiques) et défense du cadre de vie du client-citoyen et de la qualité de vie sociétale</p>

Les douze thèmes évoqués dans le tableau ci-dessus autorisent un meilleur éclairage des trois dimensions « P », « R » et « I », constitutives d'une stratégie marketing orientée « Ethique/Développement Durable ». Pour plus de précision, chacun des thèmes fera l'objet d'un commentaire plus approfondi dans le paragraphe qui suit.

3.2.1 Dimension « Marketing Produit » à finalité éthico-DD/RSE

Quatre questions clefs, commentées ci-dessous, caractérisent la dimension « Marketing Produit » à finalité éthico-DD/RSE.

➤ **Rapport qualité-prix : Le rapport Qualité-Prix est-il perçu comme satisfaisant par les segments de marché visés ?**

Dans cette perspective, les « marketers » accordent une prééminence à la rentabilité du portefeuille de produits mais sans toutefois lèser les segments de marché visés, en pratiquant par exemple des marges abusives ou en cherchant à économiser sur la qualité technique intrinsèque des produits commercialisés. L'enjeu, ici, est la valorisation d'une Qualité Ethique Basique, axée sur le Produit.

➤ **Maîtrise des risques « Produits » : Le produit commercialisé, présente-t-il un risque (qu'il soit réel ou non) pour l'équilibre écologique, pour la santé du consommateur, ou/et peut-il –d'une manière ou d'une autre- porter préjudice aux intérêts de la collectivité (Produit difficilement recyclable, Produits à forte consommation d'énergie, de ressources naturelles...)**

Aux « marketers » alors, en collaboration avec leurs partenaires internes (Service de production et de recherche-développement avant tout) d'empêcher de tels risques et d'éviter tous les composants « Produit » susceptibles de nuire à autrui. Il leur incombe aussi, sous couvert d'une politique de communication marketing pédagogique, d'informer au mieux les consommateurs, et corollairement, favoriser une meilleure connaissance de l'impact environnemental, sanitaire ou sociétal des produits commercialisés.

➤ **Innovations éthiques produits : Le produit offre-t-il aux consommateurs, de par ses attributs, une valeur ajoutée environnementale, une valeur ajoutée sanitaire et sécuritaire, ou encore une valeur ajoutée sociétale (produit-partage, produit équitable, produit du terroir, produit local, produit-qualité de vie sociétale)**

Ces innovations éthiques « Produit » impliquent de réelles relations de partenariat avec les parties prenantes internes et externes. En interne, il s'agit surtout de collaborer avec le service innovation-recherche & développement et en externe, il est souhaitable d'établir des relations de partenariat avec l'ensemble de la filière à laquelle on appartient et surtout avec les fournisseurs ou sous-traitants, qui de par leurs produits, peuvent apporter une valeur ajoutée éthique supplémentaire aux propres produits commercialisés par l'entreprise. On constate ici un lien indissociable entre le développement de Compétences Ethiques Produit (CEP) et le développement de Compétences Ethiques Relationnelles (CER) relatives à l'ensemble des Parties Prenantes susceptibles d'aider l'entreprise dans son projet d'amélioration continue de l'offre commerciale.

- **Communication éthique « Produit »** : Le client, perçoit-il les bénéfices inhérents à l'incarnation de valeurs éthiques/DD dans l'offre commerciale ?

Dans le cas présent, il est souvent utile de promouvoir une politique de communication marketing pédagogique (Site Internet, opérations de Relations Publiques, campagne publicitaire...) vis-à-vis des segments de marché visés et de multiplier tous les signes tangibles pouvant attester de la qualité éthique d'un produit (Label vert, Label social, Label FCS, Déclaration Environnementale Produit...).

3.2.2 Dimension « Relation Marketing » Personnel en contact/Clients

Quatre questions relatives à la qualité relationnelle Personnel en contact/Clients participent d'une stratégie marketing orientée « Ethique ». Elles sont exposées ci-dessous.

- **Efficacité de la Gestion de la Relation Clients** : La gestion de la Relation Client favorise-t-elle une perception positive, pour les consommateurs, du rapport «Qualité-prix-service» des produits offerts sur le marché ?

Dans cette perspective, l'entreprise cherche à trouver un équilibre entre deux objectifs commerciaux parfois antagonistes : D'un côté, la mise en œuvre d'une Gestion efficace de la Relation Client (GRC) principalement centrée sur la rentabilité du portefeuille client, de l'autre la mise à disposition d'un ensemble de services pertinents accompagnant le produit principal en vue de renforcer la satisfaction des segments de marché visés.

- **Gestion efficace des réclamations et respect de l'autonomie et de la souveraineté du consommateur** : Le client, quel que soit sa rentabilité actuelle ou potentielle, a-t-il le sentiment d'être réellement respecté ? Est-il satisfait des procédures de gestion des réclamations et croit-il en la possibilité d'une transaction honnête avec le Personnel en contact ?

Cette question interpelle avant tout les « marketers » et « Part-time marketers » sur le respect du test de souveraineté du consommateur qui se traduit principalement par la non altération de sa capacité de jugement (éviter par exemple un marketing trop agressif, ou trop intrusif), l'écoute bienveillante en cas de réclamation, le maintien de la liberté de choix et la facilité de résiliation du contrat, et enfin, une information suffisante et suffisamment claire, autant en amont qu'en aval de la décision.

- **Ecoute clients et échanges d'informations, de savoirs ou de compétences du client vers l'entreprise** : Le client a-t-il le sentiment d'une réelle écoute du Personnel en contact et, ce dernier a-t-il la possibilité d'effectuer des propositions d'amélioration du système d'offre (produits-services) offert par l'entreprise ?

Dans cette perspective, les professionnels du marketing s'engage dans une véritable relation de partenariat « gagnant-gagnant » (et même si l'équilibre des termes de l'échange n'est jamais parfait) en vue de créer de la valeur pour le client. Une telle relation est avant tout caractérisée par une écoute attentive des attentes de la clientèle (Enquête de satisfaction, forum de consommateurs, prise en compte des suggestions en vue d'améliorer le système d'offre...) et un réel échange d'informations, de connaissances, de savoirs et de compétences du client vers

l'entreprise. Une meilleure écoute et une plus forte implication du client dans les projets d'amélioration du système d'offre offert sur le marché, permettent de mieux répondre aux exigences parfois spécifiques et contextuelles de chacun d'entre eux, au profit d'une performance commerciale améliorée pour l'entreprise.

- **Accompagnement Client et échanges d'informations, de savoirs ou de compétences de l'entreprise vers la clientèle** : Les apports de l'entreprise en termes d'informations, de savoirs, de compétences sont-elles suffisantes pour accompagner le client tout au long de la relation et améliorer ainsi le service offert ?

L'entreprise doit également inscrire dans sa stratégie marketing une dimension d'aide dans la relation client. Celle-ci se traduit notamment par un meilleur partage avec les segments de marché visé, des informations qu'elle détient, des savoirs ou même des compétences susceptibles d'aider le client à résoudre l'ensemble des problèmes rencontrés avec le produit-service acheté, ceci tout au long de son cycle de vie. Avec la complexité croissante des produits offerts sur le marché, cette dimension gagne de l'importance et s'exprime aujourd'hui à travers un plus grand besoin d'accompagnement client pouvant prendre plusieurs formes : conseils pendant l'achat, livraison, montage, dépannage ou autres services après-vente. On entre, de ce pas, dans l'ère d'un marketing plus pédagogique.

3.2.3 Dimension « Marketing institutionnel » à finalité éthico-DD/RSE

Quatre indicateurs également, caractérisent la dimension « Marketing institutionnel » à finalité éthico-DD/RSE et participent de la construction d'une stratégie marketing plus responsable

- **Organisation ou activité de l'entreprise orientée « Marché »** : L'orientation marché de l'organisation permet-elle une adaptation du système de production-distribution en vue de mieux répondre aux attentes des cibles visées et surtout défendre un rapport qualité-prix satisfaisant ?

Dans le cas présent, il incombe aux « marketers » de collaborer avec les parties prenantes internes et chercher à orienter l'activité de l'entreprise, dans un sens qui soit favorable aux segments de marché visés, que ce soit à travers le choix d'implantation de la firme (proximité client souhaitée), le choix d'un mode d'organisation (Application de normes de type Iso 9001 ou non), la modernisation de l'outil de production...) ou autres.

- **Gestion des externalités négatives liées aux risques environnementaux, sanitaires ou sociétaux** : Le client est-il rassuré quant à la capacité de l'entreprise de gérer au mieux toutes les externalités négatives liées à son activité (Risques environnementaux, sanitaires et sécuritaires) ?

La principale finalité inhérente à la gestion des externalités négatives est une finalité prophylactique pour éviter une détérioration de l'image institutionnelle de l'entreprise susceptible de compromettre sa pérennité (Cas Enron). Aussi, dans cette optique, il semble judicieux pour les « marketers » de mieux mettre en valeur dans leurs arguments commerciaux, toutes les mesures prises par leur firme, pour assurer une meilleure sécurité environnementale ou sanitaire aux bénéficiaires des intérêts de la

collectivité. Ainsi, la mise en exergue des normes Iso 9001 et surtout Iso 14001 constituent une réelle opportunité pour rassurer les clients et gagner leur confiance quant à la capacité de l'entreprise à maîtriser les externalités négatives liées à leur activité et ce faisant, assumer ses responsabilités sociétales. La mise en place d'un système de traçabilité assurant une plus grande transparence du cheminement du produit depuis sa conception jusqu'à l'achat représente également un moyen efficace pour rassurer les clients et ce faisant contribuer parallèlement à améliorer le positionnement relationnel client.

➤ **Système de production-distribution ancré dans le respect des principes Développement Durable et dans le respect des Parties-Prenantes** : Les valeurs éthico-DD/RSE sont-elles ancrées dans l'activité de l'entreprise (système de production-distribution), ancrées dans ses relations avec les Parties Prenantes (relation partenariale privilégiée) et perceptibles par les segments de marché visés ?

Le client a-t-il le sentiment que le système de production-distribution de l'entreprise soit respectueux des principes « Développement Durable ». Prend t-il en compte ses préoccupations environnementales, sanitaires et sociétales ? (Évitement de substances chimiques dangereuses pour la santé des consommateurs, outil de production économe en consommation d'énergie, construction de bâtiments HQE, Haute Qualité Environnementale...)

Parallèlement, le respect des principes « DD/RSE », passe aussi par un plus grand respect des Parties Prenantes impliquées dans la relation marchande et parmi eux principalement le Personnel et les fournisseurs voire sous-traitants. Une entreprise réputée avoir une gestion des ressources humaines dont le souci de rentabilité amène à négliger les conditions de travail et le devenir de son Personnel, une entreprise réputée « étrangler » ses fournisseurs ou sous-traitants en imposants des prix très bas..., peut difficilement être créditée d'une image éthique crédible auprès des consommateurs. La société Wall-Mart, par exemple, la plus grande entreprise de distribution dans le monde est confrontée à cette problématique, même si, aujourd'hui, conscient du problème, elle cherche à mettre en œuvre un marketing plus responsable.

➤ **Communication institutionnelle à finalité éthico-DD/RSE et défense du cadre de vie du client-citoyen ou de la qualité de vie sociétale** : La stratégie de communication institutionnelle est-elle pertinente et suffisamment efficace pour construire une image d'entreprise responsable ?

L'entreprise doit aussi être à l'écoute des intérêts de la société civile voire des Parties Prenantes secondaires (Associations de riverains, ONG, associations de consommateurs, collectivités locales, écoles...). Il lui appartient conséquemment d'inscrire sa mission, au-delà de la seule production-distribution de produits-services, pour lui conférer une dimension plus sociétale de défense des intérêts de la collectivité, que ce soit à travers une meilleure prise en compte des problèmes environnementaux, de santé publique ou de solidarité sociétale. A ce titre, il est important pour l'entreprise de mettre en place des opérations de mécénat, de Relations Publiques ou même de sponsoring en vue de favoriser une meilleure intégration de l'entreprise dans la Cité. Par ailleurs, l'organisation de campagnes de sensibilisation de l'opinion publique relatives aux problèmes sociétaux afin d'œuvrer pour un cadre de vie plus agréable et un « mieux vivre ensemble », constitue également un outil au service d'une stratégie marketing orientée « Ethique/DD ». Parmi les questions sociétales pouvant être défendues, on peut citer la lutte contre la

ségrégation raciale (Siemens), la lutte contre l'obésité (Quick et Mc Donald), l'alcoolisme, l'amélioration de la sécurité routière (Sanef, Total)... Néanmoins, toutes ces initiatives sont à lier le plus possible à l'activité de l'entreprise, à la fois par souci de crédibilité et d'efficacité, et aussi pour ne pas s'éloigner de la mission fondamentale de l'entreprise qui est de créer des richesses : Trop s'éloigner de son métier d'origine, c'est risquer d'être accusé de démagogie ou d'opportunisme.

Au final, les douze questions clefs mises en relief ci-dessus, permettent de synthétiser les principales dimensions stratégiques d'un marketing orienté Ethique/Développement Durable voire d'un marketing responsable, proche, aujourd'hui, des préoccupations inhérentes au Développement Durable et aux principes de la RSE.

D'une manière générale, elles semblent converger vers la promotion d'une « **Qualité Ethique Basique** » à travers principalement un meilleur rapport « Qualité-prix » des produits commercialisés, mais aussi vers un renforcement d'une « **Qualité Ethique d'Excellence** » centrée sur une meilleure gestion des risques environnementaux, sanitaires ou sociétaux et la recherche d'une meilleure intégration des principes éthiques/DD, à la fois dans l'offre commerciale, le processus de production –distribution correspondant et enfin, dans les relations avec l'ensemble des Parties Prenantes, surtout les clients, sans lesquels l'entreprise perd sa raison d'être.

Pour terminer, les douze questions clefs cristallisent les résultats de nos premières investigations théoriques et empiriques relatives à la construction d'une stratégie marketing orientée « Ethique/DD » et laissent apparaître les principales propositions de recherche de notre modèle d'analyse et de compréhension, que nous commenterons plus en détail ci-dessous.

3.3 Principales propositions de recherche du modèle P.R.I. à finalité éthico-DD/RSE

La construction d'une stratégie marketing orientée « Ethique » repose sur trois dimensions interdépendantes fondamentales : Une dimension « Produit » (P), une dimension « Relation Marketing -Personnel en contact/Clients- » (R) et enfin une dimension institutionnelle (I). Chacune de ces dimensions incarne des compétences éthiques mercatiques spécifiques, mises en lumière clairement à travers une douzaine d'indicateurs et questions clefs évoqués précédemment. Nous avons également montré qu'à l'intérieur de chaque composante du modèle de compréhension « P.R.I », il y a trois niveaux d'engagement éthique, le premier niveau est centré sur les responsabilités

économiques avec pour principal enjeu un rapport qualité-prix conforme aux attentes des clients visés (Qualité Ethique basique) ; les deux autres niveaux s'intéressent à la promotion d'une Qualité Ethique d'excellence et sont fondés sur une meilleure gestion des risques environnementaux, sanitaires ou sociétaux (Niveau 2) ou de façon plus proactive, sur l'intégration de valeurs éthiques/DD dans les produits, l'activité de l'entreprise et enfin les relations avec l'ensemble des Parties Prenantes.

De ce schéma d'ensemble, il est possible de déduire les principales propositions de recherche et l'influence éventuelle des stratégies de marketing responsable sur la Qualité de la Relation Client au sens large du terme.

3.3.1 Propositions de recherche et Compétences Ethiques marketing basiques

La construction d'une image d'entreprise éthique ou d'entreprise responsable, soucieuse des préoccupations attachées au concept de Développement Durable, repose principalement, et en tout premier lieu, sur *le développement de compétences éthiques de niveau 1 mettant en jeu la responsabilité économique de l'entreprise*. Dans cette perspective, il s'agit tout simplement de s'orienter vers ce que nous avons appelé un « bon » marketing, c'est-à-dire un marketing avant tout centré sur la recherche d'un bon rapport qualité-prix des produits commercialisés, une « bonne » qualité de la Gestion de la Relation Clients, et enfin une « bonne » qualité du système de production-distribution en vue d'assurer justement un rapport qualité-prix satisfaisant. En résumé, toute velléité de construction d'un marketing orienté « Ethique » passe d'abord par la promotion d'une *Qualité Ethique Basique* voire d'une « *Qualité Economique Orientée Ethique* ». Fort de ces remarques, nous pouvons établir trois propositions de recherche :

➤ **Proposition 1 :** *La construction d'un positionnement marketing éthique implique la recherche d'un « bon rapport Qualité-Prix » des produits offerts sur le marché. En effet, la perception, par le consommateur, d'un « bon » rapport « qualité-prix » induit une image d'entreprise éthique ou responsable. Celui-ci est considéré comme « bon » ou honnête à partir du moment où il ne s'éloigne pas des normes implicites imposées par le marché et apporte satisfaction au client (Composante « P »).*

➤ **Proposition 2 :** *La construction d'un positionnement marketing éthique implique la mise en œuvre d'une Gestion efficace de la Relation Clients. Une perception positive, par les cibles visées, de la Gestion de la Relation Client de l'entreprise (nombreux services accompagnant les produits, récompenses pour les clients les plus fidèles, maîtrise par la force de vente des produits vendus...) influence favorablement la perception du rapport « Qualité-Prix » des produits offerts sur le marché et induit corollairement une image d'entreprise éthique ou responsable (Composante « R »).*

➤ **Proposition 3 :** *La construction d'un positionnement marketing éthique implique une bonne gestion de l'activité de l'entreprise et une communication institutionnelle centrée sur son sérieux et son professionnalisme. La perception d'une bonne gestion de l'activité de l'entreprise (Système de production et de distribution efficaces), soucieuse des intérêts des clients en termes de confort ou de capacité à répondre au mieux à leurs attentes (proximité géographique, propreté des locaux, matériels modernes, accès facile, large assortiment de produits afin d'offrir un choix important,...) participe également d'une image d'entreprise éthique ou responsable (Composante « I »)*

3.3.2 Propositions de recherche et gestion des risques éthico-DD/RSE

La construction d'une image d'entreprise éthique ou d'entreprise responsable est également tributaire de la capacité de l'entreprise à gérer les risques éthiques/Développement Durable liés au Produit (Produit dangereux pour la santé, pour la sécurité des personnes...), à l'activité de l'entreprise (Gestion des externalités négatives) ou, enfin, à la gestion des relations avec les clients ou autres Parties Prenantes en vue d'éviter tout échange litigieux voire conflictuel.

Plus précisément :

➤ **Proposition 4 :** *La construction d'un positionnement marketing éthique implique une gestion efficace des risques « produit », de nature environnementale, sanitaire ou sociétale. En effet, la perception d'un quelconque risque inhérent aux produits vendus ou ses composantes, la prise de conscience de préjudices possibles tant au niveau de l'environnement, de la santé publique ou même des intérêts d'une partie de la population... induit une image d'entreprise non responsable ou inéthique (Composante « P »).*

➤ **Proposition 5 :** *La construction d'un positionnement marketing éthique implique le respect de la souveraineté du client et une gestion efficace des réclamations. En effet, le sentiment d'être ou d'avoir été trompé, dupé, manipulé ou insuffisamment informé, le sentiment de non écoute lors de réclamations, un Personnel peu accueillant ou peu compétent... participent d'une image d'entreprise non responsable ou inéthique (Composante « R »)*

➤ **Proposition 6 :** *La construction d'un positionnement marketing éthique implique une gestion efficace des externalités négatives liées à l'activité de l'entreprise. En effet, une perception négative de la gestion des externalités inhérente à l'activité de l'entreprise, principalement sur le plan environnemental (risque de préjudice écologique) et sanitaire (risque de préjudice en terme de santé publique), induit une image d'entreprise non responsable ou inéthique (Composante « I »)*

3.3.3 Propositions de recherche et création de valeur « Client »

La perception d'une image d'entreprise éthique ou d'entreprise responsable, du point de vue du client, provient sans doute, principalement, des bénéfices réels apportés à la clientèle du fait de l'engagement de l'entreprise dans une stratégie « Ethique/Développement Durable ». En d'autres termes, le cœur des compétences éthiques se situent dans cette création de valeur client basée sur l'intégration des principes « Ethiques/Développement Durable » dans les produits (Innovation Ethique Produit), les process (Innovations éthiques Système de production-distribution) et les relations avec les différents partenaires de l'entreprise (Relation de proximité à visée pédagogique). Et, plus, les compétences éthiques mercatiques apportent de réels bénéfices clients/consommateurs sans induire pour autant un rapport qualité-prix défavorable, plus elles contribueront à élaborer une image d'entreprise responsable.

Plus précisément :

Au niveau du Produit :

➤ **Proposition 7 :** La construction d'un positionnement marketing éthique implique l'élaboration d'une offre commerciale respectueuse des principes « Développement Durable ». Plus précisément, un produit qui offre aux consommateurs – de par ses attributs- une valeur ajoutée environnementale (Produit biologique, économe en consommation de ressources naturelle, non polluant, recyclable...), sanitaire (Evitement des substances chimiques potentiellement dangereuses, produits sains, teneur en sucre limité...) ou sociétale (Produit-Partage, produit équitable, produit local ou régional...) renforce l'image de l'entreprise en tant qu'acteur responsable ou éthique

➤ **Proposition 8 :** La construction d'un positionnement marketing éthique implique une communication éthique « Produit » conséquente et adaptée à la cible visée. En effet, la perception et la compréhension par le client des signes éthiques « Produit » (Label AB, produit vert, Déclaration Environnementale Produit, Produit du terroir ...) grâce à une communication éthique « Produit » appropriée, favorisent la sensibilité des consommateurs eu égard aux principes éthiques/DD et, par voie de conséquence, participe de la construction d'un marketing orientée « Ethique ».

Au niveau de la « Relation Marketing » :

➤ **Proposition 9 :** La construction d'un positionnement marketing éthique implique une écoute active voire même une implication du client afin de mieux cerner son problème et ses attentes. En effet, une relation d'écoute empreinte de sympathie et d'honnêteté, basée sur un réel échange d'informations, de connaissances, de savoir voire même de compétences, du client vers l'entreprise, induit logiquement une image d'entreprise responsable.

➤ **Proposition 10 :** *La construction d'un positionnement marketing éthique implique également un important service d'accompagnement « client » et un transfert d'informations ou même de savoirs de l'entreprise vers le client, suffisant pour assurer une utilisation optimale du produit acheté. En effet, la mise à disposition d'un service d'accompagnement « client » depuis l'achat du produit jusqu'à son renouvellement, et l'échange de nature souvent pédagogique, d'informations, de connaissances, de savoirs, ou de compétences, de l'entreprise vers le client, participent aussi de la construction d'un positionnement éthique relationnel*

Au niveau institutionnel

➤ **Proposition 11 :** *La construction d'un positionnement marketing éthique implique l'élaboration d'un outil de production-distribution respectueux des principes « Développement Durable ». En effet, la perception par le consommateur des efforts de la part de l'entreprise pour intégrer les principes Développement Durable dans les rouages organisationnels et le système de production – distribution, que ce soit sur le plan environnemental, sanitaire ou social, contribue à l'amélioration de l'image éthique de l'entreprise. Produire de façon éthiquement correcte est souvent une des conditions préliminaires pour être capable de lancer sur le marché des produits éthiquement corrects.*

➤ **Proposition 12 :** *La construction d'un positionnement marketing éthique implique la mise en œuvre d'une communication institutionnelle et « événementielle » solide, avant tout basée sur un mécénat relationnel. En effet, la perception par le consommateur d'une entreprise « non uniquement orientée Profit » à travers les actions de mécénat culturel, philanthropique ou environnemental ou de Relations Publiques axées sur le thème du Développement durable contribue également à renforcer l'image de marque de l'entreprise en tant qu'acteur responsable, réellement soucieux des intérêts de la collectivité.*

3.3.4 Propositions de recherche et influence des stratégies marketing « Ethique » sur la Qualité Relationnelle Client

L'ensemble des compétences éthiques évoquées à travers les douze questions clefs ou les douze propositions ci-dessus, ont, selon notre analyse, une influence sur la Qualité de la Relation Client au sens large. Cette qualité, dans le cadre de notre travail de recherche est appréciée à partir de deux critères : La « fidélité durable » du client et son « fort attachement » à l'entreprise. En réalité, il ne s'agit guère de mettre en évidence une quelconque relation de causalité, mais tout simplement constater ou non un lien éventuel entre la mise en œuvre d'une stratégie marketing orientée Ethique/Développement Durable et son impact positif sur la qualité de la relation Client. Plus précisément :

➤ **Proposition 13 :** *Plus les compétences éthiques mercatiques développées par l'entreprise sont ancrées dans de réelles compétences éthiques organisationnelles, plus les stratégies de positionnement éthiques seront efficaces en terme de Qualité Relationnelle Client. En d'autres termes, la qualité du management éthique détermine la qualité de la stratégie marketing éthique/DD, et par voie de conséquence, l'importance de l'impact sur la Qualité Relationnelle Client »*

➤ **Proposition 14 :** La « Qualité Relationnelle Client » est tributaire des compétences éthiques déployées par l'entreprise : Plus l'entreprise est engagée dans une démarche éthico-DD/RSE, plus elle s'oriente vers les compétences éthiques de niveau 2/3 axées sur la promotion d'une qualité éthique d'excellence (Amélioration progressive de la qualité du système d'offre), et plus la « Qualité Relationnelle Client » sera forte.

En réalité, la relation est plus complexe : le développement de compétences éthiques marketing induit à notre avis, une amélioration de la qualité du système d'offre offert sur le marché, influençant favorablement l'image perçue de l'entreprise ou celle de ses produits. Il en résulte un renforcement du capital « Confiance-Satisfaction Client » susceptible d'agir positivement sur la « Qualité Relationnelle Client ». Toutefois, dans le cadre de notre travail de thèse, nous ne nous intéresserons pas aux étapes intermédiaires ; nous nous focaliserons principalement et uniquement sur l'existence ou non d'une relation entre le développement de compétences éthiques et la « Qualité Relationnelle Client » (fidélité durable et attachement fort)

➤ **Proposition 15 :** Les compétences éthiques institutionnelles ont une influence moindre sur la qualité de la Relation Client que les compétences éthiques relationnelles « Personnel en contact/client », qui elles mêmes exercent une influence plus faible que les compétences éthiques « Produit ». Au regard de cette proposition de recherche, la représentation du modèle sous forme d'une pyramide semble tout à fait appropriée.

➤ **Proposition 16 :** La mise en œuvre de compétences susceptibles de converger vers un « bon » marketing participe de la construction d'un positionnement « éthique/Développement Durable » et constitue une étape incontournable. Négliger les compétences éthiques basiques, c'est diminuer fortement voire neutraliser l'impact du développement de compétences éthiques de niveau 2/3 sur la « Qualité Relationnelle Client »

Au final, il semble que la « Qualité Relationnelle Client » (exprimée par rapport à deux critères : fidélité durable des clients, attachement fort à l'entreprise), soit largement tributaire

- De la qualité du management éthique
- Du degré d'engagement de l'entreprise dans une démarche marketing orientée « Ethique/Développement Durable »
- De la capacité surtout, à intégrer les valeurs « Ethiques/Développement Durable » dans les produits commercialisés ou dans les relations avec les différents partenaires
- Et enfin, de la capacité à mettre en œuvre un « bon » marketing caractérisé avant tout par la recherche d'un bon « rapport qualité-prix-services ».

CONCLUSION DU CHAPITRE III

En conclusion, le chapitre III nous a permis de définir avec précision les principales dimensions d'un marketing orienté « éthique/DD » voire d'un marketing responsable, d'étayer notre modèle de compréhension au travers la théorie des ressources et compétences, la théorie des Parties Prenantes et la théorie de la légitimité, et enfin de mettre en exergue les principales propositions de recherche sous-jacentes.

Au regard de ce modèle, toute stratégie marketing de positionnement éthique, respectueux des principes « Ethiques/Développement Durable » repose principalement sur trois dimensions fondamentales : Une dimension « *Marketing Produit* » centrée sur le développement de compétences favorisant la qualité des produits commercialisés, une dimension « *Relation marketing* » centrée sur la qualité relationnelle « Personnel en contact-Clients » (Développement de compétences relationnelles) et enfin une dimension « *Marketing institutionnel* », focalisée sur la qualité d'entreprise et la construction de relations plus partenariales, plus coopératives avec un maximum de Parties Prenantes impliquées dans la relation marchande. Il semblerait ainsi, au regard d'une première analyse, sous-tendue par des observations empiriques préliminaires, que *la « Qualité »* représente le vecteur principal d'une inscription de l'éthique dans le champ managérial et in fine, dans le champ du marketing. En d'autres termes, un marketing orienté « Ethique » appelle principalement un marketing de la qualité. Néanmoins, si la qualité semble l'enjeu principal d'une stratégie marketing orientée « Ethique/DD », il est nécessaire de souligner que la signification du concept « Qualité » est à réviser profondément. D'une qualité essentiellement technique et fonctionnelle, il s'agit de passer à une *qualité intégrée à finalité éthique*, plus soucieuse des préoccupations environnementales, sanitaires ou sociétale. Pour les professionnels du marketing, cela signifie que *d'une « bonne » stratégie marketing, source d'une qualité éthique basique, il s'agit progressivement d'aller vers une qualité éthique d'excellence, d'excellence « Produit », d'excellence relationnelle et d'excellence institutionnelle.* Plus clairement, il s'agit alors d'intégrer au mieux les principes « Ethique/Développement Durable » à la fois dans l'offre commerciale, le système de production-distribution correspondant et les relations cultivées avec les principales Parties Prenantes.

Les douze questions clefs, mentionnées ci-dessus, favorisent ce passage vers un marketing plus responsable et peuvent guider les « marketers » ou « part-time marketers » vers un comportement plus éthique. L'enjeu pour l'entreprise est de taille ; en effet, s'inscrire dans cette logique, c'est avant tout, du moins au regard de notre

modèle de compréhension, chercher à traduire du mieux possible les valeurs éthiques/Développement Durable en bénéfices clients tangibles, c'est s'inscrire dans une création et développement de valeur client et ce faisant construire un avantage concurrentiel durable ; c'est sans doute, renforcer l'image de marque de l'entreprise et le capital « Confiance-Satisfaction Client perçues » ; c'est enfin et surtout logiquement, améliorer la Qualité Relationnelle Client au sens large, qui elle-même trouve une expression idoine à travers une fidélité durable des clients et un attachement plus fort vis-à-vis de l'entreprise.

Toutes ces caractéristiques du modèle d'un marketing stratégique plus éthique, plus responsable, ont pu être mises en lumière grâce à notre revue de littérature et aux investigations empiriques préliminaires. Mais arrivé à ce stade des conclusions provisoires, il est utile de compléter nos observations empiriques, afin de chercher à valider nos propositions de recherche et apporter à notre modèle interprétatif et compréhensif d'identification des principales dimensions d'une stratégie responsable, un maximum de crédibilité.

CHAPITRE IV

OBSERVATIONS EMPIRIQUES COMPLEMENTAIRES ET CONFIRMATOIRES : METHODOLOGIE ET PRINCIPAUX RESULTATS

Dans le cadre de notre réflexion sur l'élaboration d'un outil stratégique d'un marketing plus responsable et orienté « Ethique/DD », il est souhaitable de poursuivre nos investigations, afin de pouvoir valider ou non les résultats mis en évidence lors de nos études préliminaires. Aussi, tout comme pour les enquêtes ou entretiens préliminaires, nous nous sommes à nouveau intéressé aux représentations ou attentes éthiques de l'ensemble des protagonistes impliqués dans la problématique, à savoir d'un côté les responsables d'entreprise, (Dirigeant, responsable marketing, responsable Développement Durable, responsable Qualité) et de l'autre les consommateurs.

En effet, vouloir construire une image d'entreprise éthique ou responsable, fondée sur une politique active de développement durable, implique au premier chef une connaissance précise des pratiques éthiques/DD déjà mises en œuvre par les dirigeants ou responsables d'entreprise et/ou une compréhension fine de leurs représentations par rapport à la mise en place d'une telle stratégie marketing. Une meilleure appréhension de leur conceptualisation d'une stratégie de marketing responsable permet de vérifier la pertinence de notre modèle P.R.I et de confirmer le cas échéant, l'opérationnalité de notre outil de stratégie marketing. Dans cette perspective, nous nous sommes tournés vers deux études empiriques confirmatoires :

➤ *D'abord, nous nous sommes intéressés à l'étude des Rapports « Développement Durable », années 2003, en vue de recenser toutes les actions éthico-DD/RSE que les multinationales cherchent à mettre en valeur pour défendre leur image institutionnelle auprès de leurs principales parties prenantes. L'examen de ces actions permet de tester et de vérifier la pertinence de notre modèle tout en participant à une meilleure compréhension du cadre de référence éthique/DD des multinationales. Les entreprises transnationales, surtout celles présentes sur au moins un indice boursier de référence en termes de DD, servent souvent de modèle aux PME, et en ce sens, l'observation de cette population semblait incontournable.*

➤ *Ensuite, nous avons réalisé une enquête approfondie par entretien auprès de 32 responsables d'entreprise, investis à des degrés divers dans une démarche éthique/Développement Durable. Là encore, l'occasion nous était donnée de tester notre outil de stratégie marketing orientée « Éthique/DD » et de souligner les points de convergence entre notre modèle et les actions concrètes mises en œuvre actuellement dans l'idée de défendre un positionnement éthico-DD/RSE. Pour cette étude, nous nous sommes principalement focalisés sur les PME afin de vérifier si notre modèle d'analyse est également valide pour cette catégorie d'entreprises.*

Par ailleurs, vouloir construire une image d'entreprise éthique ou responsable auprès des consommateurs, c'est aussi devoir, inéluctablement, s'intéresser aux attentes éthiques de ces derniers. L'efficacité d'une stratégie de positionnement éthique/DD exige une orientation des actions marketing totalement en phase avec les attentes éthiques des segments de marché visés. Aussi, afin de conférer à notre modèle un maximum de crédibilité, nous avons également poursuivi nos investigations empiriques dans le sens d'une meilleure compréhension des représentations éthiques des consommateurs en vue de vérifier si la représentation éthique/DD défendue dans le cadre du modèle est en cohérence avec la représentation du concept « éthique/DD » de ces mêmes consommateurs. Nous nous sommes ainsi appuyés sur deux études empiriques davantage centrées sur le consommateur :

➤ *Une enquête par questionnaire auprès d'environ 200 consommateurs afin de cerner au mieux leur conception d'une entreprise éthique ou responsable et vérifier la cohérence des résultats trouvés par rapport aux observations empiriques préliminaires réalisées dans le cadre de l'élaboration de notre modèle de recherche.*

➤ *Une étude comparative (280 consommateurs) dans l'idée de mesurer les différences éventuelles de conceptualisation de l'éthique des clients d'une entreprise selon le degré d'engagement éthique de la firme. Cette étude avait aussi pour finalité de mesurer les écarts éventuels en termes de Qualité Relationnelle Client. (Fidélité durable et attachement fort vis-à-vis de l'entreprise)*

Au final, les quatre axes d'observation empiriques visent à apporter une plus grande crédibilité à notre modèle d'analyse et confirmer la pertinence des principales dimensions à prendre en considération pour construire un marketing orienté « Éthique/DD » voire un « Marketing Responsable ».

1 PRATIQUES ET REPRESENTATIONS ETHIQUES DES RESPONSABLES D'ENTREPRISE

Afin de cerner au mieux le rôle du marketing dans le cadre d'une stratégie de positionnement éthique/Développement Durable et conforter nos investigations antérieures, nous nous sommes d'abord appuyés sur l'étude de 32 rapports Développement Durable 2003. Par ailleurs, pour apporter un maximum de crédibilité à notre étude, nous nous sommes aussi et surtout appuyés sur une enquête phénoménologique par entretien, auprès de 32 responsables d'entreprise engagés dans une démarche éthico-DD/RSE, en majorité des PME.

Dans le cadre de ce paragraphe, nous présenterons la méthodologie adoptée pour chacune des investigations empiriques et exposerons les principaux résultats susceptibles de confirmer et valider nos propositions de recherche.

1.1 Etude des rapports Développement Durable 2003

L'étude de 32 rapports Développement Durable avait pour principale finalité de recenser l'ensemble des bonnes pratiques d'entreprises multinationales situées dans des métiers différents et intéressées par la problématique Développement Durable en vue de tester la pertinence de notre modèle de recherche.

Aussi, dans un premier temps, nous indiquerons la méthodologie suivie pour assurer un maximum de rigueur à notre démarche et ensuite nous présenterons les principales stratégies marketing de positionnement éthique mises en œuvre par notre panel de multinationales selon les trois dimensions de notre modèle P.R.I. à finalité éthique.

1.1.1 Méthodologie adoptée

Afin de mesurer la pertinence de notre modèle d'analyse, nous nous sommes d'abord appuyés sur l'étude de 32 rapports Développement Durable, année 2003. Ces documents ont été élaborés par des entreprises multinationales engagées dans une stratégie Développement Durable et fortement motivées par la construction d'une « image » éthique/Développement Durable. Dans cet esprit, toutes les actions mises en exergue dans les rapports s'inscrivent d'emblée dans le cadre d'une stratégie de construction d'une image éthique ou d'une image d'entreprise responsable et corollairement mettent en exergue les leviers d'actions mobilisés par ces dernières, pour s'orienter vers un marketing plus responsable.

Pour obtenir les rapports Développement Durable –année 2003, un courrier a été envoyé à l'ensemble des firmes sélectionnées en vue d'obtenir le rapport version papier distribué aux principales Parties Prenantes ; nous avons également consulté le site Internet institutionnel de ces mêmes entreprises pour compléter le cas échéant la version papier ou, simplement, parce-que certaines entreprises nous ont directement renvoyé sur leur site étant donné que la version papier distribuée aux Parties Intéressées était totalement identique à celle proposée sur le site Internet.

Partant de ces supports de travail, et dans l'idée de vérifier, en partie, la pertinence de notre modèle de recherche, nous avons recensé, classé et analysé toutes les actions ou initiatives de construction d'une image éthico-DD/RSE prises par ces firmes multinationales, à travers le prisme de notre modèle P.R.I. L'étude des bonnes pratiques diffusées dans les rapports permet non seulement d'examiner les compétences éthiques privilégiées dans le cadre d'une stratégie marketing orientée « Ethique/DD » mais aussi de tester s'il existe ou non une hiérarchie à l'intérieur des trois formes de compétences évoquées dans notre modèle (CEP, CER et CEI) comme le suggère notre analyse.

D'une manière plus précise, pour analyser les rapports Développement Durable, nous avons procédé de la manière suivante :

- *Dans un premier temps, nous sommes partis d'une lecture attentive de l'ensemble des rapports pris individuellement en recensant toutes les actions ou pratiques marketing à visée éthique/DD, ceci par rapport aux trois dimensions « P », « R » et « I », de notre modèle d'analyse (Etape 1)*
- *Ensuite, nous avons opéré un regroupement des firmes par secteurs d'activité et effectué une nouvelle synthèse des informations collectées, cette fois-ci selon le métier de l'entreprise (Etape 2). Pour éviter une partie « Annexe » trop volumineuse, nous ne présenterons pas l'ensemble des documents de travail relatifs à l'étape 2. En guise d'illustration, nous n'afficherons, en annexe que les données relatives au secteur d'activité de la Grande Distribution et des fabricants de biens de consommation, fournisseur de la Grande Distribution (3. Annexe C).*
- *Enfin, en partant de cette dernière synthèse, nous avons élaboré un dernier tableau encore plus condensé et précisant les grandes lignes des actions marketing (par secteur d'activité) à finalité éthique/DD susceptibles de concourir à la construction d'une stratégie marketing plus responsable (Etape 3). C'est ce dernier tableau que nous examinerons dans le cadre de ce paragraphe.*

De même, afin de conférer un maximum de crédibilité à notre analyse, nous avons aussi pris de soin :

- **De sélectionner des entreprises multinationales réellement engagées dans une démarche éthico-Développement Durable.** En effet, toutes les entreprises retenues sont présentes sur au moins un des indices boursiers de référence en terme de Développement Durable : DowJones Sustainability Index World / SAM STOXX (Panier de 310 entreprises) ; Vigeo / STOXX (116 entreprises) ; FTSE 4 Good "Europe" ou "Global" / EIRIS (526 entreprises pour le Global et 209 pour l'Europe) et enfin Ethibel Sustainability Index « Europe » et « Global » (154 entreprises pour le « Global » et 75 pour l'Europe)
- **De nous intéresser qu'au rapport Développement Durable –année 2003- afin de pouvoir établir des comparaisons plus judicieuses entre les entreprises étudiées.** En effet, d'une année à l'autre les perceptions peuvent évoluer, même si au regard des Rapport Développement Durable 2004 et 2005, feuilletés ultérieurement, on constate de profondes similitudes.
- **De diversifier notre échantillon.** Afin de couvrir la plupart des secteurs d'activité ; nous avons ainsi choisi 32 entreprises pouvant être réparties en quatre groupes plus ou moins équilibrés :
 - * Un premier groupe recensant des entreprises de distribution et des fabricants de biens de consommation proches de la Grande Distribution (8 entreprises) : AUCHAN ; BONDUELLE ; CARREFOUR ; CASINO/ MONOPRIX ; L'OREAL ; LVMH ; PINAULT-PRINTEMPS-REDOUTE ; PROCTER & GAMBLE France
 - * Un second groupe comprenant uniquement des entreprises prestataires de services du secteur financier ou non financier (7 entreprises) : ACCOR ; AGF ; ASF ; CREDIT AGRICOLE ; DEXIA ; HAVAS ; VIVENDI
 - * Un troisième groupe composé d'entreprises industrielles (Hors énergie) et d'entreprises de transport (8 entreprises) : ABB ; ALCATEL ; LAFARGE ; MICHELIN ; PSA ; RENAULT ; SCHNEIDER-ELECTRIC ; SNCF
 - * Un quatrième groupe enfin, inclut les entreprises énergétiques, pétrolières ou chimiques (9 entreprises) : AIR-LIQUIDE ; ELECTRICITE-DE-FRANCE ; TOTAL ; EXXON MOBIL ; GAZ-DE-FRANCE ; HYDRO-QUEBEC ; SANOFI-SYNTHELABO ; SHELL-CANADA ; VEOLIA-ENVIRONNEMENT

Enfin, pour approfondir notre étude et encore mieux exploiter les documents collectés, nous avons aussi pris soin d'étudier l'éditorial des rapports Développement Durable, souvent rédigé, sinon par le PDG de la société, du moins par un haut responsable. L'intérêt de cette investigation était de mieux saisir, à travers leur discours, les représentations du concept « Développement Durable », de vérifier à nouveau les liens inextricables entre « Développement Durable », « Ethique » et « Responsabilité » et, enfin, apprécier les différences de sensibilité d'un secteur d'activité à un autre. Cette exploration a été réalisée grâce au logiciel Tropes, un logiciel d'analyse lexicale, et fera l'objet d'un commentaire détaillé ci-dessous.

1.1.2 Analyse lexicale des éditoriaux des rapports Développement Durable 2003

L'étude des rapports Développement Durable nous a conduits, dans un premier temps, à analyser les éditoriaux pour mieux appréhender la perception des dirigeants ou hauts responsables par rapport au concept de « Développement Durable ». Plus précisément, après avoir saisi les éditoriaux des 32 rapports « Développement Durable », nous avons appliqué une analyse lexicale à l'aide du logiciel Tropes dans l'idée de mettre en lumière les mots les plus usités dans les discours des dirigeants ou hauts responsables pour expliquer leur démarche auprès de l'ensemble des Parties Prenantes à qui s'adresse le document (surtout les actionnaires).

Au regard de la liste des classes de mots les plus fréquemment utilisés par les dirigeants de multinationales des entreprises étudiées, il est possible d'établir cinq constats intéressants compte tenu des particularités et des propositions de recherche de notre modèle d'analyse :

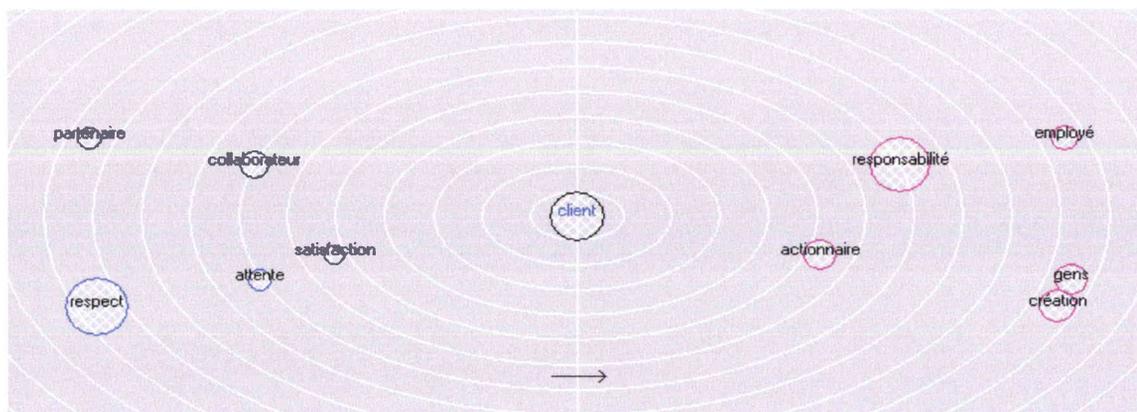
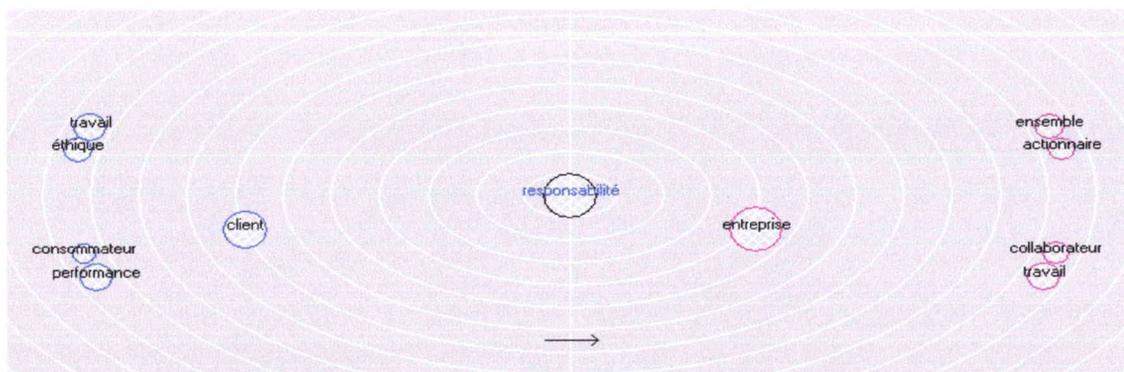
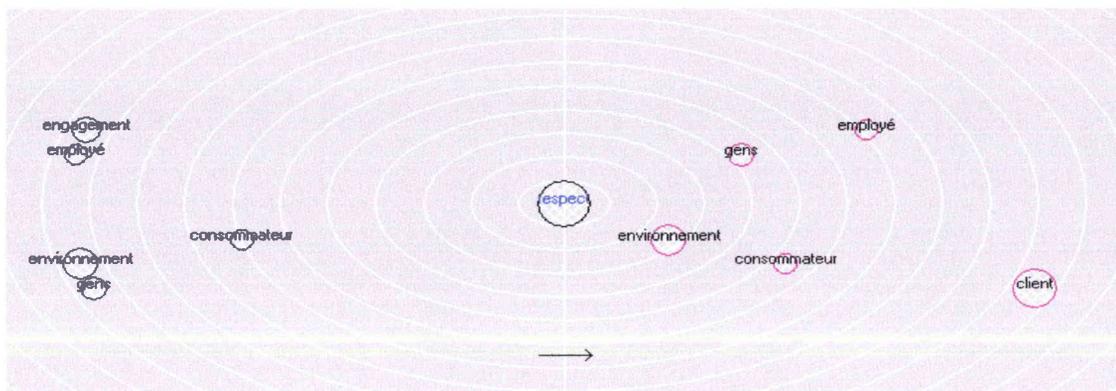
- **Premier constat** : Les mots « Respect », « Responsabilité » et « Clients » sont largement prééminents pour définir le concept de Développement Durable²²⁹. Les mots « Respect », « Responsabilité » et « Clients » sont, selon le logiciel Tropes très proches et étroitement corrélés au concept DD. Si l'on retient par ailleurs, les dix mots les plus fortement liés à ces trois concepts de départ, on peut retenir une douzaine de mots clefs pour appréhender le concept de Développement Durable (Tableaux 31 et 32 ci-dessous) :

²²⁹ La définition du Directeur Général de Schneider Electric, Henri Lachmann, est tout à fait symptomatique d'un tel constat : « Le développement durable est la réponse contemporaine à la question de notre *responsabilité* vis-à-vis de la Société Civile. La mission de Schneider Electric, apporter le meilleur du nouveau monde électrique à chacun, à tout moment et en tout lieu, renvoie tout naturellement à l'idée de progrès et de *responsabilité*...La *responsabilité* est un état d'esprit, un levier de progrès, une assurance de pouvoir relever les défis qui se présentent à nous...Conscient de ces enjeux, Schneider Electric entend contribuer à construire un monde durable, en apportant à *ses clients* des produits et des solutions adaptés pour *un meilleur respect* de l'environnement » (Rapport Développement Durable, 2003)

Tableau 31 : Mots clefs associés au concept « Développement Durable »

MOTS CLEFS ASSOCIES AU CONCEPT DEVELOPPEMENT DURABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Respect • Responsabilité • Client/Consommateur • Environnement • Gens (Grand- Public) • Employé/salariés • Actionnaires • Collaborateur / Partenaire • Travail • Ethique • Satisfaction / Attente (client) • Performance.

Tableaux 32 : Principaux mots associés au concept de Respect, Responsabilité et Client



Ces douze items constituent le noyau central de la représentation relative au concept de « Développement Durable ». Ce noyau central est l'élément fondamental de la représentation et détermine la signification de cette représentation²³⁰. Tous les autres mots, considérés alors comme des éléments périphériques, ne modifie guère la quintessence de la définition du terme « Développement Durable ». Dans cette perspective, toute stratégie marketing orientée « Ethique », principalement portée par les principes du Développement Durable est avant tout une question de « bon » management et de « bon » marketing, respectueux de ses clients et autres Parties Prenantes clefs (Salariés, actionnaires, Grand-Public, fournisseurs), soucieux par rapport aux problèmes environnementaux, et enfin motivés par l'amélioration des performances de l'entreprise. Nous retrouvons ainsi également une de nos propositions de recherche évoquée précédemment selon laquelle la mise en œuvre d'un « bon » marketing constitue le soubassement de toute stratégie marketing orientée « Ethique/Développement Durable ».

➤ **Deuxième constat** : Le « client » et la « satisfaction » client ou encore de façon plus éloigné, le « consommateur », joue un rôle clef dans la définition du concept de Développement durable²³¹. Parmi l'ensemble des parties prenantes, il tient une place fondamentale. Il apparaît ainsi clairement que la problématique « Développement Durable » est aussi et surtout une problématique marketing, une réflexion sur la création et développement de nouvelles valeurs client. Aussi, notre travail de recherche sur les caractéristiques d'un marketing orienté éthique au sens d'un plus grand respect des principes Développement Durable, trouve donc ici toute sa pertinence.

➤ **Troisième constat** : Les parties prenantes – en dehors du client- interviennent fortement dans la définition du concept « Développement Durable », principalement le Personnel de l'entreprise et le Grand-Public, mais aussi les actionnaires, les fournisseurs, les collectivités locales ou autres collaborateurs voire partenaires. On comprend ainsi plus aisément l'importance de la théorie des Parties Prenantes dans la

²³⁰ Selon la théorie du noyau central (Abric J.C, 1994 ; Abric J.C & Tafani E.,1995 ; Jodelet D. 1989)

²³¹ Citation symptomatique de D. Bernard, PDG de Carrefour : « Notre ambition pour un développement durable : satisfaire les attentes de nos clients (rapport qualité-prix), être un acteur économique, responsable et citoyen, devenir la référence de la distribution moderne pour la protection de la santé, de la sécurité du consommateur et de son environnement » (Rapport Développement Durable, 2003)

compréhension des phénomènes liés de près ou de loin au thème du développement durable²³².

➤ **Quatrième constat** : La « Performance » fortement associée au mot « Responsabilité » fait également partie intégrante des mots clefs participant à la définition du concept « Développement Durable ». Ainsi, en dehors des intérêts du client et des parties prenantes, celui-ci s'intéresse aussi aux finalités économiques de l'entreprise considérées comme une responsabilité essentielle : « *Je souhaite que ce rapport soit pour le Groupe Casino un support de dialogue avec ses parties prenantes et que ces échanges renforcent notre démarche d'amélioration de l'ensemble de nos performances*²³³ » (J.C. Naouri, PDG de Casino-Monoprix, Rapport Développement Durable, 2003)

➤ **Cinquième constat** : Selon le secteur d'activité étudié, il y a de profondes similitudes quant au discours des responsables des firmes multinationales sélectionnées ; toutefois, il existe certaines différences au niveau de la représentation du concept « Développement Durable », qui méritent d'être soulignées.

En effet, l'étude, à partir du logiciel Tropes, de la fréquence des mots utilisés dans les éditoriaux, selon le secteur d'activité des entreprises (quatre groupes ou strates définis précédemment), fait apparaître clairement que les préoccupations Développement Durable tourne principalement autour :

- *Des intérêts des « consommateurs »²³⁴ pour les entreprises de distribution (ou fabricant de biens de consommation)*

²³² Citation symptomatique de Pierre Gadonneix, PDG de Gaz de France : « *Le développement durable trouve aujourd'hui une nouvelle dimension traduisant une prise de conscience de l'évolution du rôle de l'entreprise au sein de la société. Chaque entreprise doit aujourd'hui fournir une réponse adaptée aux attentes de ses parties prenantes. C'est une condition de sa performance...* » (Rapport Développement Durable, 2003); Citation symptomatique de A. Mulliez et P. Baroukh, responsables Auchan : « *Responsabilité vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses partenaires, de ses clients, responsabilité vis-à-vis de la collectivité dans laquelle elle s'intègre ; responsabilité vis-à-vis de l'environnement... Depuis sa création en 1961, ces préoccupations sont au cœur de l'identité d'Auchan* » (Rapport Développement Durable, 2003)

²³³ Une autre citation symptomatique est celle de Lindsay Owen-Jones, PDG de l'Oréal : « *Il ne peut y avoir de développement durable de l'entreprise sans une croissance économique qui dure... mais pour être vraiment durable, notre croissance doit dépasser un modèle purement économique... c'est pourquoi nous cherchons toujours à lier notre performance économique avec des principes éthiques forts et une conscience réelle de nos responsabilités à l'égard de l'ensemble des publics de l'entreprise, de notre environnement et de la communauté au sens large ...* » (Rapport Développement Durable, 2003)

²³⁴ Citation symptomatique de Philippe Charrier, P.D.G. de Procter&Gamble France : « *Notre mission est fort simple et en même temps très ancienne ; depuis plus de 165 ans, nous nous efforçons d'améliorer la vie quotidienne en concevant des produits innovants, issus de notre dialogue avec les consommateurs et de nos efforts en recherche et développement... Peu à peu, nous sommes parvenus, grâce à nos marques, à*

- *Des intérêts du « Personnel²³⁵ » (La dimension sociale et travail prédomine) pour les entreprises de service et en second lieu, ceux des clients*
- *Des intérêts de leurs « clients²³⁶ » à travers la promotion d'une qualité éthique « Produit » pour les entreprises industrielles*
- *Et, des intérêts du « Grand-Public » à travers une meilleure maîtrise des « risques environnementaux²³⁷ » pour les entreprises énergétiques.*

Même si globalement on partage les mêmes préoccupations, les priorités attachées aux objectifs des stratégies de développement durable semblent être quelque peu différentes d'un secteur d'activité à l'autre. De légères différences sont également décelables au niveau des actions mises en œuvre par les entreprises pour construire une image d'entreprise éthique ou responsable. C'est ce que nous verrons ci-après, même si notre souci principal est plutôt de montrer, à travers une analyse thématique, la pertinence de notre outil stratégique en tant que vecteur de positionnement éthique basé sur la traduction des principes « Développement Durable » en bénéfices clients.

établir avec les consommateurs français une relation fondée sur la proximité, l'écoute et la confiance... » (Rapport Développement Durable, 2003)

²³⁵ Citation symptomatique d'Alain de Pouzilhac, P.D.G. de Havas et d'Alain Cayzac, Vice-président
« Nous devons maintenant renouer avec une dynamique de croissance durable..., après une année 2003 très difficile, l'heure est à la reconquête »... Nos structures internes, juridiques par exemple, et l'autodiscipline de chacun de nos collaborateurs sont là pour valider nos travaux et nous assurer de leur efficacité, dans le respect des lois, mais aussi des règles les plus strictes de déontologie... Nous instaurons des codes d'éthique, des règles écrites et des systèmes de contrôle de l'information... Notre politique de ressources humaines, notre responsabilité de communicant, notre souci de participer activement à l'évolution, non seulement de notre entreprise, mais aussi de notre métier, voilà la base de la politique de développement durable que nous avons mise en œuvre et que nous voulons développer » (Rapport Développement Durable, 2003)

²³⁶ Citation symptomatique de Jean-Martin Folz, P.D.G. de PSA : *« La politique développement durable de PSA Peugeot Citroën s'inscrit dans une tradition rigoureuse d'intégrité et de transparence vis-à-vis de ses clients, de ses salariés et de ses actionnaires. Notre objectif est de proposer aux acheteurs de Peugeot et de Citroën des voitures dont les qualités répondent tout à la fois aux attentes environnementales et sociétales et aux aspirations automobiles de chacun en matière de style, de sécurité et d'agrément de conduite... Trois défis de la mobilité durable : l'effet de serre, la sécurité routière, la mobilité urbaine » (Rapport Développement Durable, 2003)*

²³⁷ Citation symptomatique de Thierry Desmareest, P.D.G. de Total : *« Le développement durable consiste à trouver un juste équilibre entre les besoins de l'humanité et les ressources de la planète et donc à arbitrer entre les coûts et les bénéfices à court terme et à long terme. ... Nous avons le devoir de réduire toujours plus l'impact de nos activités sur l'environnement et de maîtriser au mieux le risque industriel. Il nous faut également, par nos efforts de recherche et l'optimisation accrue de nos productions, contribuer à assurer la transition vers un nouveau modèle énergétique. » (Rapport Développement Durable, 2003)*

Citation symptomatique d'André Caillé, PDG d'Hydro-Québec et d'André Bourbeau, président du conseil d'administration : *« En tout premier lieu, notre environnement doit être considéré comme un élément du patrimoine collectif, dont nous avons l'obligation de prendre soin parce- qu'il appartient à tous. » (Rapport Développement Durable, 2003)*

1.1.3 Analyse thématique des rapports Développement Durable

Afin d'approfondir notre analyse des rapports Développement Durable, il nous semblait également pertinent d'examiner les caractéristiques des principales actions ou initiatives prises par les firmes multinationales, ceci par secteur d'activité (Quatre groupes), et à travers le prisme de notre modèle de recherche, de manière à apprécier la justesse de notre outil stratégique de construction d'un positionnement marketing éthique/Développement Durable.

1.1.3.1 Stratégies de positionnement éthique/Développement Durable des entreprises de distribution ou fabricants de biens de consommation

Le tableau ci-après (Tableau 33) synthétise les principales actions mises en œuvre par les entreprises de distribution ou fabricants de biens de consommation courante en vue de construire une image d'entreprise respectueuse des principes Développement Durable. La présentation proposée reprend les caractéristiques du modèle de recherche P.R.I. et atteste par là même la possibilité de lire tout rapport Développement Durable, du moins en partie, à travers notre modèle de construction d'un marketing plus éthique ou plus responsable.

Tableau 33 : Rapport Développement Durable et stratégie marketing orientée « Ethique » des entreprises de distribution ou fabricants de biens de consommation

COMPETENCES ETHIQUES PRODUIT
<p>➤ <u>CEP niveau 1, bon marketing « produit », bon rapport qualité-prix</u></p> <p><i>Le souci de la qualité des produits commercialisés ou encore <u>la recherche d'un rapport qualité-prix satisfaisant</u> sont considérés comme une manière de défendre le pouvoir d'achat des consommateurs et une manière de favoriser la démocratisation de certains produits proposés alors à des prix plus accessibles.</i></p>
<p>➤ <u>CEP, niveau 2, Gestion et Prévention des risques « Produit »</u></p> <p><i>Les entreprises multiplient les audits et contrôle en matière d'hygiène ou de sécurité pour vérifier notamment la fraîcheur des produits, le respect de la chaîne de froid, la qualité des produits achetés auprès de leurs fournisseurs. Souvent, afin de réduire les risques « Produit », les entreprises de distribution ou fabricants de biens de consommation imposent à leurs fournisseurs la signature d'un contrat « Qualité ». Par ailleurs, les entreprises, par mesure de prudence, cherchent officiellement à éliminer tous les ingrédients considérés comme dangereux.</i></p>
<p>➤ <u>CEP niveau 3, Innovations éthiques « Produit »</u></p> <p><i>Produits aux vertus environnementales : La Grande distribution alimentaire cherche à promouvoir les <u>produits « durables »</u> basés sur des modes de production empreints de valeurs développement durable. Elle cherche ainsi à multiplier les références de produits verts (Eco-label européen, NF environnement...) ou encore les <u>éco-produits</u> caractérisés par leur impact limité sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie. Elle encourage enfin la commercialisation de produits peu gourmands en énergie, en matières premières...</i></p>

Produits aux vertus sanitaires : Un effort sensible est également réalisé pour développer les références de produits biologiques ainsi que tous les produits –alimentaires ou non- ayant un attribut santé déterminant pour les consommateurs. La nécessité de privilégier les produits « propres » et les produits « santé » constitue un axe important de démonstration de l'engagement Développement Durable des entreprises en question. La Grande Distribution a également le souci de réduire les emballages sur la plupart de leurs références et en particulier sur les Marques De Distribution voire de privilégier les emballages bio-dégradables.

Produits aux vertus sociétales : Enfin, au niveau sociétal, elle multiplie les conventions de partenariat avec les PME afin d'élargir leur assortiment de produits régionaux et marquer ainsi leur volonté de participer plus activement au développement économique de la vie locale ; de même, les produits équitables ou solidaires (Max Havelaar, Fair-Trade...) voient leurs références augmenter et les opérations produits-partage leur permettent également de défendre une image d'entreprise soucieuse des intérêts de la collectivité.

COMPETENCES ETHIQUES RELATIONNELLES

➤ CER, niveau 1, « Relation-marketing » client

Importance accordée à l'accueil client, notamment des hôtesses de caisse, à la qualité du service, à la compétence des vendeurs

➤ CER, niveau 2 : Gestion et Prévision des risques relationnels Clients

Certaines mesures sont prises afin d'aider les consommateurs handicapés et renforcer leur autonomie (produits braille, accès pour les chaises roulantes...) ; de même, afin d'épauler les consommateurs dans leurs choix, certains magasins comme la FNAC par exemple, proposent des magazines « Tests de produits ». Enfin, pour assurer une meilleure gestion des réclamations, les entreprises étoffent leurs services consommateurs, proposent des numéros azurs et verts ou encore ouvrent des centres d'appels clients.

➤ CER, niveau 3 : Co-construction du système d'offre et proximité client

Etudes de marché et implications clients: Certaines enseignes organisent des tables rondes pour améliorer le service à la clientèle et être encore plus proche des attentes des clients ; d'autres, parfois les mêmes, propose un site internet interactif autorisant une réelle implication du client dans l'amélioration du système d'offre. Par ailleurs, afin de mesurer et suivre la satisfaction des clients, elle s'appuie de plus en plus sur des enquêtes de satisfaction régulière ou même s'appuie sur un panel clients, représentatif de la clientèle du point de vente.

Sensibilisation et formation permanente des Personnel en contact : Certaines enseignes forment leur personnel en vue d'améliorer leurs compétences et capacités à résoudre les problèmes client de nature environnementale ou sanitaire et renforcer une certaine « Culture client ».

Marketing pédagogique auprès des clients, conseils et accompagnement : Les enseignes multiplient les campagnes de communication et animations pédagogiques au sein de leurs points de vente pour promouvoir un comportement plus responsable de leurs clients. Par ailleurs, toutes les entreprises considérées proposent des sites Internet interactifs et pédagogiques assurant un réel accompagnement des consommateurs après achat (utilisation pertinente du produit, sécurité produit, montage...) et apportant de nombreuses informations ou conseils en lien avec les produits commercialisés par la firme. Des mallettes pédagogiques sont parfois distribuées à différents relais susceptibles de diffuser au mieux les connaissances ou informations toujours destinées en dernier ressort à améliorer la qualité de vie ou la qualité du cadre de vie des consommateurs.

COMPETENCES ETHIQUES INSTITUTIONNELLES

➤ CEI, niveau 1, Gestion pertinente voire rentable de l'activité de l'entreprise

Les entreprises considérées, afin d'assurer une gestion pertinente de l'activité des entreprises s'engagent souvent dans de multiples démarches qualité assurant un suivi correct des produits et un contrôle rigoureux tout au long du cycle de production-distribution. De nombreuses Grandes Surfaces considèrent également leurs investissements en matière de merchandising moins comme un outil au service d'une amélioration du chiffre d'affaires qu'un dispositif d'amélioration du confort d'achat : Mise en place d'un dispositif de rappel ou de retrait pour les produits présentant une défaillance.

➤ CEI niveau 2, Gestion et Prévention des risques liés aux externalités négatives environnementales, sanitaires ou sociales

Gestion des déchets : La gestion et prévention des risques liés aux externalités négatives environnementales, sanitaires ou sociales impliquent pour de nombreuses entreprises, un traitement des déchets, leur réduction ou encore leur valorisation (papier, carton, verre, bois, piles, plastiques, organiques). Pour la Grande Distribution, un effort sensible a été entrepris pour réduire les sacs de caisse afin d'apporter leur tribut à la gestion des déchets et combattre ce faisant les nuisances liées à l'abandon des sacs de caisse dans la nature. L'optimisation du nombre et de la qualité des prospectus publicitaires constitue un autre vecteur de construction d'une image éthico-DD des entreprises.

Mise en place d'un système de traçabilité des produits commercialisés : L'amélioration du système de traçabilité et les contrôles successifs tout au long de la chaîne, de la production à la commercialisation pour garantir des produits sains, de qualité et authentiques pour la plupart des firmes étudiées constituent un autre axe de positionnement éthique (Puce fraîcheur sur les palettes ou colis ou produits, audit spécifique en été...).

Gestion des externalités négatives sociales : Afin d'éviter tout discrédit, la plupart des firmes affichent leur souci des conditions de travail de leur Personnel mais aussi de celui des fournisseurs ou sous-traitants ; ainsi des audits sociaux réguliers assurent une surveillance des conditions de travail de nombreux fournisseurs notamment ceux travaillant dans les pays en développement.

Communication institutionnelle éthique et gestion des crises : Mise en place, organisation et perfectionnement des dispositifs de gestion des crises pour ce qui concerne la sécurité des produits, les procédures d'alerte, de retrait ou de rappel des produits en vue d'être réellement opérationnel et faire preuve d'une grande réactivité.

➤ CEI, niveau 3, Orientatation Développement Durable de l'activité de l'entreprise et communication institutionnelle éthique

Orientatation Développement Durable des activités de l'entreprise

Aménagement des magasins en vue de réduire les consommations de ressources : eau, énergie, matières premières ; mise en place d'un système de management environnemental de type ISO 14001 ; Développement de méthodes alternatives aux tests chez l'animal

Marketing de filière et coopération avec les parties prenantes pour une meilleure application des principes Développement Durable :

*Certaines entreprises organisent des formations auprès de leurs fournisseurs afin de les soutenir dans leur projet d'orientation Développement durable de leur activité

*De nombreuses Grandes Surfaces recherchent des partenariats durables avec des PME locaux afin de mieux assoeoir leur notorité au niveau local, tout en visant une amélioration de la qualité de l'assortiment

*Coopération avec les transporteurs afin d'optimiser le remplissage des camions et améliorer les bonnes pratiques en matière de développement durable en développant notamment des solutions logistiques plus respectueuses de l'environnement (véhicules propres, voie fluviale...)

Communication institutionnelle éthique

Mise en avant des chartes de Développement durable ou des principes éthiques de l'entreprise auprès de leurs principales parties prenantes par le biais de brochures publicitaires ou d'un site Internet Institutionnel. La publication du rapport Développement Durable constitue en soi un vecteur d'image institutionnelle ; publicité institutionnelle à finalité éthique encourageant les consommateurs à un comportement plus responsable (Carrefour, Centres Leclerc...) ; adhésion aux valeurs défendues par des instances internationales (Global Compact, OIT, OCDE...) et participation à de multiples associations ou organisations investies dans la défense des principes du Développement Durable. ; opérations de relations publiques avec les collectivités locales, l'éducation nationale, des nutritionnistes... ; Mécénat environnemental et partenariat avec des organismes compétents reconnus en termes de valorisation des déchets ou de promotion de bonnes pratiques environnementales ; Mécénat philanthropique, culturel ou scientifique à travers généralement la création de fondations ; ces outils sont fortement prisés par les entreprises multinationales et constituent pour la majorité des firmes étudiées un vecteur fondamental de positionnement éthique.

L'examen du tableau synthétique confirme au passage l'importance de la défense des intérêts des consommateurs dans la mise en œuvre d'une stratégie Développement Durable des entreprises de distribution ou fabricants de biens de consommation. Mais, il corrobore surtout la pertinence de notre modèle de recherche en tant qu'outil stratégique de positionnement éthique auprès des consommateurs. Il confirme la pertinence du modèle P.R.I. à finalité éthique pour construire un marketing plus responsable en vue d'assurer un développement durable de l'entreprise

Il nous signale, par ailleurs, que les actions marketing de construction d'un positionnement éthique/DD (du secteur d'activité de la Grande Distribution) reposent principalement sur le développement de compétences éthiques de « niveau 1 » (Rapport Qualité-Prix) et le développement de compétences éthiques institutionnelles de « niveau 3 » (Actions de mécénat, coopération avec les PME, gestion des déchets...). En d'autres termes, il apparaît clairement, au regard de notre modèle que pour défendre une image d'entreprise responsable plus nette, plus convaincante, des efforts restent possibles par le biais notamment d'une promotion des CEP et CER de niveau 2/3, auxquelles les consommateurs sont généralement encore plus réceptifs. Une telle orientation implique sans nul doute de penser toute stratégie de positionnement éthico-DD/RSE, non seulement en terme de consommateur, mais aussi en termes de client.

1.1.3.2 Stratégies de positionnement éthique/Développement Durable des entreprises de services financiers ou non financiers

Le tableau ci-dessous (Tableau 34) synthétise les principales actions mises en œuvre par les entreprises de services financiers ou non financiers en vue de construire une image d'entreprise respectueuse des principes Développement Durable

Tableau 34 : Stratégie marketing orientée Ethique et entreprises de services financiers ou non financiers

COMPETENCES ETHIQUES PRODUIT
<p>➤ <u>CEP niveau 1, bon marketing « produit », bons rapports qualité-prix</u></p> <p><i>Les entreprises de services financiers ou non financiers considèrent –au regard des rapports Développement Durable, la qualité des services offerts comme un critère de positionnement éthique.</i></p>
<p>➤ <u>CEP, niveau 2, Gestion et Prévention des risques « Produit»</u></p> <p><i>De nombreux audits ou contrôles sont effectués –surtout pour la société ACCOR- afin de respecter la promesse clients inhérente à une prestation de service donnée.</i></p>
<p>➤ <u>CEP niveau 3, Innovations éthiques « Produit » et valorisation marketing</u></p> <p><i>Les entreprises considérées cherchent à multiplier leur offre commerciale au service de l'environnement (primes d'assurances réduites pour voitures propres, financement de projet Développement durable à taux réduit, ...) ou ayant une valeur ajoutée sociétale (Assurances spécifiques pour certaines maladies rares, FCP solidarité pour venir en aide à différentes associations caritatives...)</i></p>
COMPETENCES ETHIQUES RELATIONNELLES
<p>➤ <u>CER, niveau 1 et gestion de la relation client</u></p> <p><i>Affirmation de l'importance de la qualité de la relation interpersonnelle Banque/Assurances-clients</i></p>
<p>➤ <u>CER, niveau 2 : Gestion et Prévision des risques relationnels Clients</u></p> <p><i>* Effort en termes d'informations toujours plus transparentes et d'aide à la décision client (information sur les événements boursiers, site Internet de présentation des produits commercialisés...)</i></p> <p><i>* Création de cellule médiation clientèle, de centres d'appels téléphoniques et gestion des réclamations</i></p>
<p>➤ <u>CER, niveau 3 : Co-construction du système d'offre à travers une forte proximité relationnelle Clients</u></p> <p><i>* Ecoute et études de satisfaction clients (baromètre de satisfaction clients, enquêtes approfondies)</i></p> <p><i>* Approfondissement de la relation clients et campagne de sensibilisation aux problèmes environnementaux, sanitaires ou sociétaux, en lien généralement avec le métier de l'entreprise ou des valeurs qu'elle souhaite défendre. AGF par exemple multiplie les campagnes de sensibilisation du public aux dangers de la route et propose de nombreux outils pédagogiques à la disposition des clients ou du Grand Public</i></p>

* *Sensibilisation et implication du Personnel et des filiales du Groupe pour favoriser l'intégration des principes Développement Durable dans le processus décisionnel de l'ensemble des agents.*

COMPETENCES ETHIQUES INSTITUTIONNELLES

➤ CEI, niveau 1, Rentabilité de l'activité de l'entreprise et gestion de l'image institutionnelle hors préoccupations éthico-développement durable.

* *La plupart des entreprises soulignent l'importance de leur démarche Qualité dans la mise en œuvre de leur stratégie Développement Durable.*

➤ CEI niveau 2, Gestion et Prévention du risque de détérioration de l'image institutionnelle.

* *Encadrement du Personnel afin d'éviter une gestion frauduleuse de l'activité de l'entreprise (Charte Ethique, code de déontologie)*

* *Création de cellule de médiation ou de comité éthique-Développement Durable pour résoudre les dilemmes éthiques relatifs à l'activité de l'entreprise*

➤ CEI, niveau 3 et ancrage de l'activité de l'entreprise dans le respect des principes Développement Durable – Communication éthique institutionnelle à vocation environnementale, sanitaire ou sociétale voire culturelle

* *Gestion des bâtiments et de l'environnement du travail plus respectueux de l'environnement ; recherche d'économie d'énergie par le biais de travaux de remplacement des systèmes de chauffage et des systèmes climatiques... Mise en place d'un Système de Management Environnemental, de normes Iso 9001 (qualité), Iso 14001 (maîtrise environnementale), OHSAS 18001 (sécurité et santé au travail) et SA 8000 (responsabilité sociale et éthique) voire d'un système de management intégré QSEE (Qualité, Sécurité, Environnement, Ethique).*

* *Pour certaines des entreprises, Partenariat avec les collectivités locales, les fournisseurs, pour favoriser l'atteinte des objectifs Développement Durable.*

* *Mise en avant du Site internet institutionnel pour l'ensemble des entreprises visées ; Participation à la « Semaine du Développement Durable » ; Engagements auprès d'organismes internationaux : Adhésion au Global Compact ou pacte mondial ; Participation à de nombreuses associations de professionnels impliqués dans la protection de l'environnement.*

* *Campagne de sensibilisation du Grand Public aux problèmes liés au thème du Développement Durable.*

* *Multiplication des opérations de mécénat environnemental, culturel et philanthropique et création ou intensification des missions des Fondations*

Alors que la Grande Distribution est principalement focalisée sur les consommateurs, les entreprises prestataires de services semblent accorder une place prioritaire à la gestion de leurs Ressources Humaines dans le cadre de leur interprétation des principes Développement Durable. L'engagement social, autrement dit, tient une place prééminente dans les « Rapports ». Quant aux actions marketing privilégiées pour promouvoir un positionnement éthico-DD/RSE, c'est le développement de CEI de niveau 3 (opérations de mécénat, campagne de sensibilisation des clients et autres parties

prenantes...) qui surplombent l'ensemble des initiatives socialement responsables engagées par les multinationales. Ensuite, lorsque l'engagement est plus marqué, l'entreprise cherche à promouvoir les CER de niveau 2/3 afin d'établir des relations plus durables (pour reprendre l'expression d'une communication publicitaire télévisée du Crédit Agricole – année 2006), plus transparentes, plus coopératives dans l'idée de répondre au mieux au problème client posé, dans le cadre de la transaction commerciale. Dans cette perspective, le raisonnement à moyen et long terme se substitue au raisonnement à court terme. Enfin, pour terminer, les CEP sont peu mis en avant.

Pour toutes ces raisons, on comprend pourquoi les responsables du secteur des services parlent davantage d'éthique que de Développement Durable ; l'éthique est aux services, ce que le Développement Durable est aux industriels.

1.1.3.3 Stratégies de positionnement éthique/développement durable des entreprises industriels (hors énergie)

Le tableau ci-après (Tableau 35) synthétise les principales actions mises en œuvre par les entreprises industrielles hors énergie en vue de construire une image d'entreprise respectueuse des principes Développement Durable

Tableau 35 : Stratégie marketing orientée Ethique et entreprises industriels (hors énergie)

COMPETENCES ETHIQUES PRODUIT
<p>➤ <u>CEP niveau 1, bon marketing « Produit », bons rapports qualité-prix</u></p> <p><i>La qualité des produits commercialisés constitue a priori un critère important pour les entreprises étudiées et notamment pour Michelin sans pour autant faire l'objet d'une rubrique spécifique dans les rapports Développement Durable. Il en est de même de la gestion des risques « Produit » liés à des composants potentiellement dangereux. Les rapports Développement Durablement insistent beaucoup plus sur l'éco-conception voire les CEP niveau 3</i></p>
<p>➤ <u>CEP niveau 3, Innovations éthiques « Produit » et valorisation marketing</u></p> <p><u>Produits aux vertus environnementales ou sanitaires</u> <i>L'amélioration de la qualité des produits dans le sens, principalement d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux occupe une place importante dans les rapports Développement Durable : Eco-conception, analyse du cycle de vie d'un pneumatique (ACV), économie de ressources... Toutes ces initiatives sont accompagnées parallèlement d'efforts en termes de communication et de volonté de « matérialisation » des innovations techniques environnementales : labels spécifiques, éco-déclarations...</i></p>

COMPETENCES ETHIQUES RELATIONNELLES

➤ CER, niveau 1 et niveau 2

Peu ou non évoqué dans le cadre des rapports Développement durable

➤ CER, niveau 3 : Co-construction du système d'offre et proximité relationnelle Clients

* Importance des dispositifs d'écoute active clients : Etude de satisfaction régulière des utilisateurs du produit ; Enquête de satisfaction afin d'adapter au mieux le système d'offre ; constitution de panels de parties prenantes pour discuter des sujets difficiles auxquels l'entreprise doit faire face.

* Elargissement de l'offre commerciale, personnalisation plus forte du système d'offre et service d'accompagnement client : Produits personnalisés dans une logique gagnant-gagnant ; solution énergétique adaptée selon le profil du client pour Schneider Electric par exemple, et télésuivi énergétique favorisant des économies pour le client ; service d'accompagnement client pour Michelin : rechapage, assistance 7j/7, montage et équilibrage de pneus à travers un réseau de distribution choisi... et informations techniques précises permettant à chacun de faire un choix de pneumatique raisonné

* Sensibilisation et formation du Personnel en contact pour un service amélioré

* Sensibilisation client et « marketing pédagogique » orienté Développement Durable

* Renault, la SNCF, Michelin... cherchent à assumer une pédagogie du Développement Durable en développant des campagnes de sensibilisation des clients aux problèmes environnementaux, sanitaires ou sociétaux avec une forte connotation pédagogique. Internet constitue souvent dans ce cas un outil efficace pour une diffusion didactique de connaissances relatives au Développement Durable.

COMPETENCES ETHIQUES INSTITUTIONNELLES

➤ CEI, niveau 1, Rentabilité de l'activité de l'entreprise et gestion de l'image institutionnelle hors préoccupations éthico-développement durable.

L'importance de la qualité du système d'exploitation pour construire un positionnement éthique est certes évoquée mais ne prend guère une place significative.

➤ CEI niveau 2, Gestion et Prévention du risque de détérioration de l'image institutionnelle.

La prise de conscience des risques industriels ou sociaux incite les entreprises à prendre des mesures afin de réduire ou supprimer les externalités négatives liées à leur système d'exploitation : meilleure gestion des déchets, audits sociaux internes ou à l'égard des fournisseurs-sous-traitants...

➤ CEI, niveau 3 : Ancrage de l'activité de l'entreprise dans le respect des principes Développement Durable et Communication éthique institutionnelle à vocation environnementale, sanitaire ou sociétale voire culturelle

Orientation Développement Durable de l'activité de l'entreprise : Mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME) ; intégration de critères sociaux et environnementaux dans les cahiers des charges et dans les critères de sélection des fournisseurs

Communication éthique insitutionnelle

Site internet institutionnel et distribution de brochures Développement Durable ; Adhésion des entreprises au Global Compact, aux principes de l'OIT ... ; Recherche de relations solides avec les communautés locales, les riverains et développement du mécénat... Les opérations de mécénat prennent une place importante dans les rapports Développement Durable

Au regard du tableau synoptique des actions socialement responsables, engagées par les entreprises industriels, l'éco-conception et plus globalement les innovations éthiques « Produit » (CEP, niveau 3) prennent une place décisive dans la construction d'une stratégie marketing orientée « Ethique ». De même, une orientation marquée vers une personnalisation de l'offre commerciale et une meilleure écoute clients (CER, niveau 3) constitue également un vecteur éthique significatif pour ce groupe d'entreprises. Enfin, les opérations de mécénat (CEI, niveau 3) qui ont aussi leur importance dans cette logique de construction d'une image éthique/Développement Durable. Ainsi, il semblerait que le groupe des « entreprises industrielles », soit le plus actif dans la mise en œuvre d'une stratégie de construction d'un marketing plus responsable. Ils accordent une certaine importance aux trois formes de compétences éthiques mercatiques (CEP, CER et CEI) et, l'enjeu principal ne semble plus être la seule défense de l'image institutionnelle mais aussi et surtout le renforcement de la qualité de la totalité du système d'offre offert sur le marché. En somme, dans l'ensemble, la stratégie marketing de positionnement éthique/Développement Durable des multinationales opérant dans le secteur industriel paraît la plus équilibrée compte tenu des compétences déployées, et, in fine, a priori, la plus efficace en termes d'impact sur la Qualité Relationnelle Client. Toutefois, afin de ne pas s'écarter de notre problématique principale, cette démonstration n'a pas pu être effectuée dans le cadre de notre travail de thèse.

1.1.3.4 Stratégies de positionnement éthique/Développement Durable des entreprises énergétiques (et pharmaceutiques)

Le tableau ci-après (Tableau 36) synthétise les principales actions mises en œuvre par les entreprises énergétiques en vue de construire une image d'entreprise respectueuse des principes Développement Durable

Tableau 36 : Stratégie marketing orientée Ethique et entreprises énergétiques/Pharmaceutiques

COMPETENCES ETHIQUES « PRODUIT »
<p>➤ <u>CEP niveau 1 et niveau 2</u></p> <p><i>Importance de la <u>qualité des produits</u>, voire du rapport qualité-prix des produits mis sur le marché ; Contrôle et suivi des produits afin d'éviter tout risque ; Néanmoins, ces sujets font rarement l'objet d'une rubrique « à part » dans les rapports Développement Durable</i></p>
<p>➤ <u>CEP niveau 3, Innovations éthiques « Produit » et valorisation marketing</u></p> <p><i><u>Produits aux vertus environnementales ou sanitaires</u></i> <i>Promotion des innovations éthiques « Produit » : exploration de nouvelles technologies (filrière hydrogène-Piles à combustible) ; volonté d'augmenter la part d'électricité produite à partir de sources d'énergie renouvelable, réduction des gaz à effet de serre, mise sur le marché de carburants plus propres...</i></p>

Produits aux vertus sociétales : faciliter l'accès aux soins des plus démunis ; Garantir aux familles en situation de précarité le maintien du service d'eau ou d'électricité.

COMPETENCES ETHIQUES RELATIONNELLES

- **CER, niveau 1 et gestion de la relation client (Peu évoquées)**
- **CER, niveau 2 : Gestion et Prévision des risques relationnels Clients**

Relation client, aide à la décision du consommateur ou gestion des réclamations : Site internet d'informations, traitement efficace plaintes et réclamations de la clientèle ; centres d'appels téléphoniques dotés d'un personnel dédié ; dialogue avec les représentants des associations nationales de consommateurs dans le cadre des réunions de concertation...

- **CER, niveau 3 : Co-construction du système d'offre et proximité relationnelle Clients**

* « Relation Marketing » de proximité, offre personnalisée, écoute, implication et accompagnement client

* Information, suivi et accompagnement client afin de leur aider à réaliser des économies : Actions de maîtrise des consommations d'énergie effectuées directement chez le client pour mesurer, suivre et optimiser sa consommation énergétique (réalisation de diagnostics, réglages et conseils chez Total)

EDF et GDF aident leurs clients à faire des choix qui concilient le confort et la maîtrise de l'énergie offrant de surcroît des économies d'énergie ; Organisation de groupes de discussion représentant les différents types de clientèles (Pour Hydro-Québec)

* Marketing pédagogique et sensibilisation Clients ou Personnel en contact : EDF, envoie par exemple à ses clients avec la facture d'électricité des informations sur l'impact environnemental de ses activités de production et de distribution ; informations également publiées sur le site Web ; Formation du Personnel afin d'acquérir les compétences environnementales nécessaires

COMPETENCES ETHIQUES INSTITUTIONNELLES

- **CEI, niveau 1, Rentabilité de l'activité de l'entreprise**

EDF, l'électricité, une énergie respectueuse de l'environnement en soi, mode de management participatif, gouvernement d'entreprise démocratique

Importance de la gestion de la qualité pour l'ensemble des firmes mais ce thème n'est pas approfondi dans les rapports Développement Durable si ce n'est dans le cadre des innovations éthiques Produit (CEP 3)

- **CEI niveau 2, Gestion et Prévention du risque de détérioration de l'image institutionnelle.**

TOTAL par exemple a considérablement durci les critères de sélection des navires affrétés. Gestion précautionneuse des déchets ; service d'assistance téléphonique afin de pouvoir répondre en permanence aux questions des clients.

- **CEI, niveau 3 : Ancrage de l'activité de l'entreprise dans le respect des principes Développement Durable et Communication éthique institutionnelle à vocation environnementale, sanitaire ou sociétale voire culturelle**

* *Orientation développement durable de l'activité de l'entreprise :*

Mise en place d'un SME (Iso 14 001) au niveau des sites pour l'ensemble des entreprises afin de réduire l'empreinte des activités sur l'environnement

** Recherche de relations de confiance avec les parties prenantes pour un système d'offre plus performant*

EDF, par exemple, développe des relations de coopération avec tous les acteurs de la filière électrique du bâtiment en vue de construire des offres commerciales globales et mettre en œuvre de véritables solutions d'efficacité énergétique et de respect de l'environnement

Signature de charte d'engagement avec les fournisseurs pour les aspects sociaux et environnementaux (GDF)

** Communication éthique institutionnelle*

Sites Internet institutionnels et brochures publicitaires, campagne de sensibilisation des consommateurs aux différents axes relatifs à la problématique du développement durable.

Adhésion au Global Compact des Nations Unis ; partenariats institutionnels avec les collectivités locales notamment, l'ADEME, le Conseil national pour le DD...

Opérations de mécénat environnemental, philanthropique et culturel : Renforcer la lutte antipollution marine et fluviale, participation au nettoyage des côtes et restauration du littoral, traitement des déchets récupérés sur les plages (Total) ; prévention et traitement de maladies rares, éducation et prévention du VIH/SIDA, aide à des associations caritatives.

A l'instar des entreprises du secteur industriel, les multinationales du secteur énergétique semblent également actives et volontaires dans l'application de principes Développement Durable au sein de leur organisation. Mais la défense de l'environnement prend une place déterminante pour ce secteur d'activité. L'idée principale est, avant tout, d'éviter le discrédit vis-à-vis du Grand Public, ou dans une approche plus proactive, de construire une image institutionnelle positive vis-à-vis de l'opinion publique. Dans cette perspective, les firmes transnationales concernées accordent une prééminence aux compétences éthiques institutionnelles (CEI) et surtout aux opérations de communication éthique, mécénat et autres, axées sur les préoccupations écologiques de la société civile. Très souvent critiquées par les médias, en raison du danger potentiel qu'elles présentent ou des externalités négatives environnementales dont elles sont parfois coupables, elles multiplient les campagnes de communication prouvant leur volonté de mieux intégrer dans leur stratégie les intérêts de la collectivité et corollairement la sécurité environnementale. Par ailleurs, en dépit de leur concentration sur une meilleure maîtrise de leur activité et une communication institutionnelle très centrée sur leurs efforts en matière de protection de l'environnement, elles s'intéressent aussi et de plus en plus, au développement de CEP, niveau 3 et de CER, niveau 3.

En conclusion, l'étude lexicale et thématique des rapports « Développement Durable » semble confirmer la pertinence et le caractère opérationnel de notre outil de construction d'une stratégie marketing orientée « Ethique », fondées sur le respect des

principes DD/RSE. En effet, les compétences et actions marketing suggérées par notre modèle pour bâtir une image d'entreprise responsable, sont effectivement développées par les entreprises incluses dans notre échantillon, ce qui atteste qu'une réflexion sur la mise en œuvre d'une stratégie de marketing responsable passe inéluctablement par une réflexion stratégique sur les trois dimensions « P », « R » et « I » de notre modèle de marketing intégré à finalité éthique : éco-conception, marketing de proximité, mise en place d'un système de management environnemental (normes de type Iso 14001) et transformation en argument commercial, opérations de communication institutionnelle basées sur les Relations Publiques et le mécénat philanthropique, environnemental ou scientifique...

Outre cette contribution au renforcement de la crédibilité du modèle d'analyse, l'étude des rapports DD a également permis de mettre en exergue l'importance de la dimension « Qualité » dans la construction d'une stratégie marketing orientée « Ethique ».

Qui plus est, cette sensibilité eu égard à la qualité, semble varier d'un secteur d'activité à l'autre et conditionner le choix des actions managériales et mercatiques à visée éthique :

Pour la grande distribution, c'est la qualité relationnelle avec les consommateurs qui l'emporte, essentiellement fondée sur un rapport qualité-prix satisfaisant des produits offerts sur le marché

Pour les entreprises prestataires de services, c'est la plutôt la qualité relationnelle avec le Personnel et la qualité du service offert à la clientèle qui dominant la problématique DD

Pour les industriels, en dehors du secteur énergétique, c'est la qualité relationnelle avec les clients, principalement basée sur l'éco-conception qui surplombent les initiatives éthico-DD/RSE.

Et enfin, pour les entreprises du secteur énergétique, c'est la qualité relationnelle avec la Société Civile bâtie sur une politique efficace de défense de l'environnement qui se situe au centre des préoccupations éthico-DD/RSE.

Au final, l'étude des rapports DD a clairement mis en lumière que la problématique DD s'inscrit de plus en plus dans une problématique marketing avec pour finalité de traduire du mieux possible les principes Développement Durable dans la qualité du système d'offre offert sur le marché. Néanmoins, pour l'ensemble des multinationales, tout secteur

tout secteur confondu, la plupart des initiatives socialement responsables se situent encore à la périphérie des stratégies des entreprises et s'expriment essentiellement à travers le développement de CEI (opérations de mécénat, campagne de sensibilisation...). Pour réellement intégrer la stratégie de l'entreprise et in fine, la stratégie mercatique, de solides efforts restent à effectuer en termes notamment de promotion des CEP et CER de niveau 2 ou 3 afin de pouvoir proposer un système d'offre véritablement respectueux des principes Développement Durable.

1.2 Enquête par entretien auprès de responsables d'entreprise engagée dans une démarche éthico-DD/RSE

Afin de tester la pertinence de notre modèle de recherche, il nous semblait également intéressant de vérifier si celui-ci trouve une certaine approbation auprès d'autres dirigeants que ceux de grandes multinationales et notamment auprès des PME, beaucoup plus rarement interrogées sur la problématique du Développement Durable ou de l'éthique et pourtant bien plus nombreuses. L'étude de leur représentation d'une entreprise responsable voire éthique et l'analyse des actions à finalité éthique/Développement Durable déjà engagées, visent aussi à confirmer la pertinence d'une définition d'une stratégie marketing orientée « Ethique/DD » basée sur les trois dimensions « P », « R » et « I » de notre modèle de recherche. Par ailleurs, le fait d'opter pour un entretien phénoménologique approfondi nous éloigne d'un discours trop déclaratif ou convenu et autorise une collecte de données plus authentiques et plus proche de la réalité managériale existante. Cette investigation empirique prend une place centrale dans notre étude en raison de la richesse des informations collectées, tant sur un plan quantitatif (Durée et longueur des entretiens) que sur le plan qualitatif (détails et sincérité du discours). Pour plus de précision, nous présenterons et justifierons dans ce paragraphe nos choix méthodologiques et indiquerons les principaux résultats de ces observations empiriques en nous appuyant à la fois sur une analyse thématique et une analyse lexicale à partir des logiciels SPAD-T et Tropes (Triangulation des outils méthodologiques). Partant de là, nous établirons une typologie des entreprises selon les grandes orientations prises dans le cadre de leur stratégie de positionnement éthique/Développement Durable.

1.2.1 Choix méthodologiques

La question des choix méthodologiques nous invite principalement à porter notre réflexion sur les différentes techniques d'investigation à privilégier pour collecter des données fiables et adaptées à notre problématique, sur la composition de notre échantillon et enfin sur le choix d'un logiciel d'analyse lexicale approprié pour un traitement statistique efficace des données saisies.

1.2.1.1 Techniques d'investigation empirique : entretien phénoménologique, focus-group et observation terrain (visite)

La recherche d'une meilleure connaissance des représentations des dirigeants ou hauts responsables d'entreprises (notamment le responsable marketing ou le responsable Qualité) relative au concept « Ethique » ou « Développement Durable » et l'examen des actions déjà mises en place pour construire voire conforter leur positionnement éthique/DD auprès des consommateurs ou segments de marché visés, nous plonge d'emblée dans une problématique managériale récente, où les interrogations restent bien plus nombreuses que les certitudes. Tous les dispositifs managériaux de construction d'une image d'entreprise responsable (soucieuse de l'application des principes Développement Durable) sont soit *des dispositifs émergents*, soit des dispositifs en évolution où les questions restent encore ouvertes sur les moyens à déployer pour concilier au mieux la défense d'une telle image avec la construction d'un avantage concurrentiel durable. Dans de telles circonstances, des entretiens phénoménologiques en profondeur avec les principaux protagonistes constituent l'outil le mieux adapté pour mieux comprendre les spécificités de leur stratégie éthique ou de développement durable et plus précisément cerner les principales dimensions stratégiques marketing susceptibles de participer à la construction d'un positionnement éthique/Développement Durable.

Dans cette perspective, et afin de confronter notre modèle de recherche du mieux possible à la réalité du monde managériale, nous avons opté pour des *entretiens longs*, d'une heure et demie à deux heures en moyenne (environ 70 h sur l'ensemble de l'échantillon). L'importance de ces entretiens a autorisé la production d'une grande richesse d'informations et a permis de tester le caractère opérationnel de notre outil marketing de construction d'une image d'entreprise responsable. De même, pour éviter trop de digressions et mieux canaliser notre entretien, nous avons défini au préalable *un guide d'entretien* se rapprochant du mieux possible de celui établi à l'égard des consommateurs (Annexe 4B) dans l'idée de comparer leurs représentations respectives et

vérifier la pertinence des propositions de recherche évoquées précédemment. Plus précisément, parmi les différents thèmes suggérés, (et sans pour autant devoir suivre un ordre séquentiel pré-établi), on trouve :

- *Les raisons et les enjeux d'un engagement éthique ou Développement Durable*
- *La définition d'une entreprise éthique au sens large, soucieuse des principes Développement Durable, voire d'une entreprise responsable*
- *La définition d'un « Produit éthique »*
- *L'importance des Parties Prenantes dans la mise en œuvre et l'efficacité des politiques éthico-DD/RSE*
- *Les outils de communication institutionnelle éthique mis en place*
- *L'importance et l'utilité des engagements de l'entreprise au profit de la collectivité*
- *Les principales limites ou difficultés pour construire un positionnement voire une image éthique ou de développement durable auprès des clients*
- *L'éthicité du marketing : mythe ou réalité ?*

Ces entretiens ont été menés *auprès de 32 entreprises*²³⁸ qui ont accepté de nous recevoir. Parmi les firmes retenues, treize d'entre elles étaient et sont toujours impliquées dans le projet d'élaboration du guide SD 21000²³⁹ en Lorraine, élaboré par l'AFAQ-AFNOR, dans l'idée d'aider les PME à s'inscrire dans une réflexion Développement Durable

Par ailleurs, afin de favoriser notre immersion dans les expériences vécues par l'ensemble des dirigeants interviewés, et pour cerner au mieux leur représentation relative à la mise en œuvre d'une stratégie marketing orientée « Ethique », nous avons participé aux tables rondes organisées par l'AFAQ-AFNOR, dans le cadre de l'expérimentation SD 21000. Ces réunions de travail étaient destinées à établir des bilans ou échanger des idées et des difficultés relatives à l'application des principes Développement Durable dans la stratégie des entreprises concernées. La *participation à ces « focus group*²⁴⁰ » en

²³⁸ Le nombre d'entreprises interrogées est identique au nombre de rapports « Développement Durable » analysés ; mais ce n'est là qu'une simple coïncidence qui s'explique par notre souhait d'analyser une trentaine « d'individus » de part et d'autre.

²³⁹ Ce projet, organisé par l'AFAQ-AFNOR, touche la plupart des régions de France, dont la Lorraine. L'expérimentation du guide SD 21000 vise avant tout à sensibiliser les PME à l'importance d'une meilleure intégration de principes Développement Durable dans leur stratégie et aussi, d'ouvrir le débat sur l'élaboration de futures normes « Développement Durable ».

²⁴⁰ Date des réunions SD 21 000 Lorraine : 28 mai 2005, 27 octobre 2005 et 9 mars 2006 ; Ces réunions ont été organisées et animées par l'AFAQ – AFNOR (44-48 Boulevard Albert 1^{er}, 54 000 NANCY) sous la direction de Jean-Louis CORTOT, Délégué Action Régionale et avec le soutien de la DRIRE Lorraine.

tant qu'observateur, tout comme les discussions libres lors des pauses et en lien avec le thème étudié, nous ont permis de mieux comprendre la façon dont les responsables d'entreprise se représentent et interprètent la réalité inhérente aux stratégies éthiques/Développement Durable et d'aller bien au-delà du simple discours convenu ou de bienséance.

De même, la plupart de ces entretiens ont été suivis d'une *visite d'entreprise* afin de mieux entrer dans le cadre de référence des dirigeants ou responsables interrogés et mieux appréhender la réalité terrain. Ces visites et observations ont contribué à nous imprégner de la culture de l'entreprise et de s'assurer de la sincérité de l'entretien.

1.2.1.2 Description de l'échantillon

Les principales caractéristiques de l'échantillon choisi sont recensées dans le tableau ci après (Tableau 37) et seront brièvement commentées ci-dessous

Deux principes majeurs, propre aux études qualitatives, ont guidé nos choix relatifs à la constitution de l'échantillon, que ce soit au niveau de la taille ou au niveau des caractéristiques des entreprises choisies :

***Le principe de saturation** (Glaser et Strauss, 1967 in Evrard et al., 2000) selon lequel la collecte de données est stoppée lorsque les entretiens ne permettent plus d'élargir ou d'approfondir la connaissance des phénomènes étudiés si ce n'est de manière superficielle*

***Le principe de diversité** : Ce principe est d'autant plus important que l'on travaille sur un échantillon de taille réduite. Dans cette perspective, le chercheur ne vise aucun objectif de représentativité au sens statistique du terme, mais il doit néanmoins se soucier de la diversité de l'échantillon, compte tenu du phénomène étudié*

Tableau 37 : Profil des 32 entreprises interrogées (Entretiens semi-directifs)

Nom société (Durée de l'entretien)	Identifiant Société	NB Etoile	Taille - effectif	Activité	SD 21000
MECAREP (1,5 h)	MECA	*	ME (57)	Industrie /Fabrication	Oui
EMC Conception (1,5 h)	EMCC	*	PE (10)	Service industriel	Oui
CURIEN (1 h 15)	CURI	**	ME (82)	Industrie/bâtiment	Oui
GOUVY (1 h 15)	GOUV	*	ME (110)	Industrie/Fabrication	Oui
CIGNET (2 h)	CIGN	*	GE	Service industriel	Oui
MEUSE MENUISERIE (2h)	MEUS	**	PE (28)	Industrie /Portes	Oui
DAILLOT (2 h)	DAILL	**	PE (40)	Industrie/ Mobilier	Oui
GARNIER THIEBAUT (1,5 h)	GARN	*	ME (188)	Industrie textile	Oui
PAPETERIES / CHATELLES (2 h)	PAPE	**	ME (230)	Industrie/ Papier	Oui
SIH (1,5 h)	SIHS	*	ME (200)	Industrie / Fabrication	Oui
NUMALLIANCE (1,5 h)	NUMA	*	ME (59)	Industrie /Fabrication	Oui
ASP (1,5 h)	ASPH	*	PE (30)	Industrie/Fabrication	Oui
GRIS DECOUPAGE (1,5 h)	GRIS	*	ME (83)	Industrie/ Fabrication	Oui
NATURE & DECOUVERTES (1,5 h)	NATU	**	GE	Service/Commerce	Non
STEELCASE (2 h 30)	STEEL	***	GE	Industrie/Mobilier	Non
PROSIGN (2 h)	PROS	***	ME (82)	Industrie/Routes	Non
AUDE MASSON (1 h 15)	MASS	**	PE (4)	Service/Bâtiment	Non
COOP'ETHIQUE (2 h 30)	COOP	***	PE (6)	Service/Commerce	Non
MICROBOULANGE (45 mn)	MBOU	***	PE (3)	Service/Commerce	Non
SUPER U (2 h 30)	SUPU	**	GE	Service/Commerce	Non
ARTISAN DU MONDE (1 h)	ARTM	***	PE (5)	Service/Commerce	Non
CREDIT MUTUEL (1 h 30)	CMUT	**	GE	Service/Banque	Non
BIONAT (1 h 15)	BION	***	PE (15)	Industrie/Fabrication	Non
MAIF (2 h 30)	MAIF	***	GE	Service/Assurances	Non
SOVITEC (2 h)	SOVI	**	PE (45)	Industrie/Fabrication	Non
RUFFIN (3 h)	RUFF	***	PE (3)	Service/Champagne	Non
LECOQ - AURO (1 h 10)	LECO	***	PE (2)	Industrie/Peinture	Non
PRODUIT DE LA VIE (1 h)	PVIE	***	PE (15)	Service/Commerce	Non
BIOGAM (2 h)	BIOG	***	PE (15)	Industrie/Alimentaire	Non
INSERBAT (2 h)	INSER	**	PE (25)	Service /bâtiment	Non
MOUGEL (1 h)	MOUG	***	PE (4)	Service / Commerce	Non
SORBIOP (1 h 15)	JUHE	***	PE (2)	Service / Commerce	Non

- Firmes « Une Etoile * » (C9=1) - Faiblement investie dans la construction d'un positionnement éthique : **9 firmes** (7 dans le secteur industriel et 2 dans le secteur tertiaire)
 - Firmes « Deux Etoiles ** » (C9=2) - Moyennement investie dans la construction d'un positionnement éthique : **10 firmes** (5 dans le secteur industriel et 5 dans le secteur tertiaire)
 - Firmes « Trois Etoiles *** » (C9=3) - Fortement investie dans la construction d'un positionnement éthique : **13 firmes** (5 dans le secteur industriel et 8 dans le secteur tertiaire)
-
- PE : Petites Entreprises (Moins de 50 salariés) : **17 firmes (53%)**
– Secteur industriel (7) et secteur tertiaire (10)
 - ME : Moyennes Entreprises (Moins de 250 salariés) : **9 firmes (28%)**
– Secteur industriel (9) et secteur tertiaire (1)
 - GE : Grandes Entreprises (Plus de 250 salariés) : **6 firmes (19%)**
– Secteur industriel (1) et secteur tertiaire (4)
-
- Industrie : Activité industrielle dominante : **17 firmes** (7 * ; 5 ** ; 5 ***)
 - Service : Activité de services dominante : **15 firmes** (2* ; 5 ** ; 8 ***)

Pour respecter le principe de diversité, nous avons souhaité construire un échantillon prenant en compte par ordre d'importance les principaux critères suivants :

❖ Degré d'investissement de l'entreprise dans une démarche éthique

En effet, il semblait intéressant de comparer les perceptions des stratégies de positionnement éthique/DD des responsables d'entreprises selon leur degré d'engagement et leur volonté d'orienter leur activité en vue d'un meilleur respect des valeurs environnementales, sanitaires ou sociétales.

Trois niveaux d'engagement éthique ont été retenus :

➤ **Un niveau d'engagement « Une étoile (*) »** : Il correspond à un engagement stratégique mineur principalement fondé sur une éthique basique ; le discours est présent mais les actions entreprises n'ont encore qu'un effet négligeable sur l'offre commerciale existante ou sur le système d'exploitation de l'entreprise. Presque tout reste à construire.

➤ **Un niveau d'engagement « Deux étoiles (**)** » Il correspond à un engagement intermédiaire de nature surtout préventive. L'entreprise met en place un ensemble d'actions éthiques/DD, en vue de ne pas compromettre son image de marque ou, lorsqu'on est sous-traitant, de ne pas perdre de client, celui-ci étant de plus en plus exigeant en terme de respect des principes DD pour sa propre image. L'entreprise est ici essentiellement sur la défensive.

➤ **Un niveau d'engagement « Trois étoiles (***)** » Il correspond à un engagement stratégique où les valeurs éthiques/DD sont incorporées du mieux possible dans les rouages organisationnels du management et dans les attributs même des produits commercialisés. Les principes DD deviennent alors des axes majeurs de la stratégie de l'entreprise, et in fine de la stratégie marketing.

Ainsi, dans le cadre de notre échantillon, nous avons retenu trois groupes d'entreprises relativement équilibrés : 9 entreprises « une étoile », 10 entreprises « deux étoiles » et 13 entreprises « trois étoiles ». Afin de sélectionner les entreprises au degré d'engagement éthique « une ou deux étoiles », nous nous sommes appuyés sur les entreprises choisies par l'AFAQ-AFNOR dans le cadre de l'expérimentation SD 21000. Pour ce qui est des firmes « trois étoiles », la plupart sont considérées comme des entreprises modèles dans la région en terme de stratégie développement durable (tant par la Région Lorraine que par la Chambre de Commerce et d'Industrie, contactées par téléphone et par mail) ou ont été approchées lors de la visite de salons Développement Durable.

❖ Taille de l'entreprise

Dans le cadre de cette observation empirique, il était prévu de privilégier les PME voire même les Petites Entreprises (Plus de 50 % de l'échantillon), souvent omises ou négligées dans le cadre de la réflexion stratégique relative à l'éthique ou au

développement durable : Plus de 80 % de l'échantillon est constitué de firmes de moins de 250 salariés (Seuil reconnu par la Communauté Européenne pour délimiter les PME des Grandes Entreprises (GE) ; sur ces 26 entreprises concernées, 22 d'entre elles, soit environ 85 % ont moins de 100 salariés. Plus précisément, si l'on prend en compte l'ensemble des firmes sélectionnées, 17 d'entre elles ont moins de 50 salariés, 9 entre 50 et 250 et 6, plus de 250.

Néanmoins, pour plusieurs raisons, nous souhaitons également intégrer dans notre échantillon quelques grandes entreprises, voire des multinationales (à travers leurs filiales) :

➤ *D'abord, par souci de triangulation des données inhérentes à l'étude des rapports Développement Durable ; cette triangulation était d'autant plus justifiée qu'une enquête approfondie par entretien permet souvent d'aller au-delà d'un discours convenu et à vocation publicitaire que l'on peut trouver dans les Rapports Développement Durable*

➤ *Ensuite, leur réputation dans la région quant à la mise en œuvre de leur stratégie DD, les amène à jouer un rôle de parangon pour les PME souhaitant s'engager dans cette voie. Aussi, en raison de leur pouvoir d'influence sur les stratégies de positionnement éthique/Développement Durable des PME, il semblait judicieux de les intégrer dans notre échantillon (Environ 12 heures d'entretien)*

❖ Activité de service ou industrie

Le dernier critère retenu correspond au type d'activité de l'entreprise. A ce titre, nous avons interrogé 17 entreprises à vocation principalement industrielle et 15 firmes dont l'activité principale était essentiellement axée sur la vente de prestations de services. Ces deux secteurs d'activité devaient être représentés pour établir une vue quelque peu exhaustive du phénomène étudié. Cette distinction nous semblait d'autant plus utile que l'étude des rapports Développement Durable nous avait révélé une approche quelque peu différente d'un secteur à l'autre. En effet, pour les industriels l'objet principal de la problématique éthique/DD des entreprises est à chercher dans la « défense de l'environnement » ; pour les entreprises prestataires de service, il se situe dans la « Relation » et principalement la relation avec les Parties prenantes primaires, clients et Personnel de l'entreprise.

1.2.1.3 Pré-analyse, saisie et dépouillement des données

Pour la méthodologie appliquée lors de la pré-analyse et avant saisie des données, nous avons procédé de la manière suivante : L'ensemble des interviews a été enregistré sur dictaphone. Aucun responsable n'a émis de réticence par rapport à ce mode de

collecte des données. De là, nous avons procédé à une première saisie sous le logiciel Word en respectant scrupuleusement le discours du responsable interrogé. Ce travail, très long a permis de produire environ 200 pages de verbatims. Nous avons ensuite repris les entretiens les uns après les autres en effectuant, cette fois-ci une classification en fonction de notre modèle de recherche. Il s'agissait de répartir les verbatims par type de compétences tout en respectant scrupuleusement le vocabulaire utilisés par les interviewés : Répartition par CEP, CER et CEI. Pouvoir lire le discours des personnes interviewées et réaliser un classement des verbatims à l'aune des dimensions mises en exergue dans le cadre de notre modèle de construction d'un marketing orienté éthique ou Développement Durable, apportait déjà en soi une crédibilité supplémentaire à notre recherche. Ce travail a ainsi permis d'établir pour toutes les entreprises leur représentation d'une stratégie marketing orientée « Ethique/DD » et de constater que pour construire une telle stratégie, les dirigeants concernés défendent une vision compétence de l'éthique où le marketing implicitement ou explicitement joue un rôle essentiel. Cette répartition des verbatims selon les trois dimensions P.R.I. de notre modèle (Tableau 38 p 321 ci-dessous) a permis d'établir un document de 145 pages, soit environ 5 pages par entreprise. Etant donné, la lourdeur du dossier, nous avons joint en annexe qu'un seul exemple, en guise d'illustration, celui de la société Steelcase (Annexe D2)

Après saisie et répartition des verbatims par type de compétence, nous avons procédé à une analyse de contenu. L'analyse de contenu, pour rappel, est *«un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages »* (Bardin, 1977, ed. 1985) ; L'analyse de contenu précise l'auteur à juste titre, remplit deux fonctions qui méritent d'être soulignées, pour davantage justifier ce choix méthodologique : *« Une fonction heuristique qui enrichit une approche de découverte exploratoire et apporte une valeur ajoutée en terme de compréhension du phénomène étudié et une fonction vérificative ou d'administration de preuve empirique, ou d'inférence »* à partir d'hypothèses ou propositions de travail que l'on cherche à valider... ; dans ce cas présent l'analyse de contenu dépasse la seule finalité descriptive et contribue à tester la pertinence du modèle de recherche défendu dans le sens d'une confirmation ou d'une infirmation.

Tableau 38 : Répartition des verbatims en fonction du modèle de recherche

<p align="center">CEP niveau 1 (Prééminence des objectifs économiques)</p> <p>Construction et renforcement d'un « Positionnement Ethique Produit » à travers un bon rapport qualité-prix et une bonne communication Produit hors engagement éthico-DD/RSE</p>
<p align="center">CEP, niveau 2 ou 3 (Prééminence des objectifs éthico-DD/RSE)</p> <p>Construction et renforcement d'un « Positionnement Ethique Produit » basé sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Gestion et Prévention des Risques Produit • L'«Innovation Ethique Produit » (Promotion d'une Qualité Ethique Produit) • La communication éthique « Produit » de l'engagement éthico-DD/RSE de l'entreprise (Labels, publicité axée sur les attributs Développement Durable des produits...)
<p align="center">CER, niveau 1 (Prééminence de la rentabilité du portefeuille de clients)</p> <p>Construction et renforcement d'un « Positionnement éthique relationnelle » basé sur une Gestion satisfaisante de la Relation Client, et une communication interpersonnelle « Entreprise-client » adaptée aux attentes à court terme de la clientèle visée</p>
<p align="center">CER, niveau 2 et 3 (Prééminence de la qualité relationnelle clients ou Personnel en contact)</p> <p>* Construction et renforcement d'un « Positionnement éthique relationnelle » basé sur le respect de la souveraineté du consommateur (Protection clients, transparence, gestion des réclamations...).</p> <p>* Promotion d'une Qualité Relationnelle client basée sur une réelle écoute et un service d'accompagnement proche des intérêts du client dans le respect d'une logique gagnant-gagnant. Dans cette perspective, le marketing prend une orientation plus pédagogique et mesure davantage l'importance de la compétence technique, commerciale et éthique du Personnel en contact. Il s'inscrit alors également dans une relation plus durable avec les segments de marché visé (Objectifs à moyen et long terme, de la gestion du portefeuille clients)</p>
<p align="center">CEI, niveau 1 (Prééminence des objectifs économiques liés à l'activité de l'entreprise et organisation orientée « marché »)</p> <p>* Construction et renforcement d'un « Positionnement Ethique Institutionnel » basé sur une valorisation de l'activité de l'entreprise hors engagement éthico-DD-RSE (Organisation « actionnée » par le marché ; Normes de qualité d'entreprise de type Iso 9001, choix judicieux du site d'implantation, politique de distribution pertinente...).</p> <p>* Communication institutionnelle hors engagement éthico-DD-RSE.</p>
<p align="center">CEI, niveau 2 et 3 (Prééminence des principes éthico-DD/RSE liés à l'activité de l'entreprise)</p> <p>Construction et renforcement d'un « Positionnement Ethique Institutionnel » basé sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestion du Risque de détérioration de l'Image Institutionnelle : Mise en place d'un système de traçabilité, élaboration d'un système de communication en situation de crise, rassurer en mettant en avant les normes de qualité d'entreprise... • Une coopération plus forte avec les parties prenantes au profit d'une activité de l'entreprise plus compétitive (Hors clients et Personnels en contact) • La promotion d'une communication Ethique Institutionnelle à finalité éthique : Actions de mécénat, Relations Publiques avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des principes Développement Durable, Publicité institutionnelle éthique...

Dans le cadre de nos études, pour exploiter au mieux les données saisies, deux procédures complémentaires ont été employées :

- *une analyse thématique à partir de l'ensemble des verbatims*
- *et une analyse lexicale davantage focalisée sur le choix des mots utilisés par les personnes interviewées.*

Pour l'analyse lexicale, nous nous sommes appuyés, par souci de rigueur et de triangulation des outils de traitement des données, sur deux logiciels d'analyse lexicale en l'occurrence *Tropes*, *mais aussi et surtout Spad T*. Pour mieux comprendre le choix du logiciel Spad T, nous nous référons à l'analyse comparative de plusieurs logiciels d'analyse lexicale (dont Spadt) effectuée par Helme Guizon A. et Gavard Perret ML (2004). Selon ces auteurs, Spad est un outil statistique très performant et présente de nombreux points forts : Filières prédéfinies qui induisent une certaine logique dans l'analyse ; calculs d'indices (valeurs test) plus valides que le Chi-deux ; importation aisée des données ; stabilité et fiabilité des résultats ; rigueur de la modélisation mathématiques ; étendue des possibilités de combinaisons statistiques et lexicométriques : AFC, ACM, ACP, typologie, analyse discriminante ; outils statistiques plus complets que beaucoup d'autres logiciels d'analyse lexicale, notamment pour les analyses factorielles ; sélection du vocabulaire spécifique à un groupe plus satisfaisante que dans Alceste ; limite supérieure des fichiers très élevée. Quant aux points faibles, les auteurs relèvent les faits suivants : construction manuelle du dictionnaire et lemmatisation des verbatims très coûteuse en temps ; prise en main peu intuitive, logiciel peu convivial, présentation des résultats sous une forme un peu sommaire.

En somme, le logiciel Spad, du fait des nombreuses possibilités de traitements statistiques qu'il offre, est bien plus complet que Tropes, même si ce dernier constitue un outil d'analyse lexicale également intéressant du fait, principalement, de sa fonction de lemmatisation automatique à partir d'un dictionnaire des racines de mots, intégré dans le logiciel. Certes, Spad nécessite une lemmatisation manuelle et oblige le chercheur à effectuer lui-même, le regroupement des mots de même sens. Lorsque le dossier à traiter est volumineux, comme c'est le cas pour cette étude empirique, la lemmatisation exige plusieurs mois et de nombreux heures de travail car chaque mot doit être repéré dans son contexte avant d'être lemmatisé (Procédure CORDA du logiciel) ; une telle opération est fastidieuse mais pourtant nécessaire si l'on veut apporter un maximum de rigueur scientifique à une recherche et éviter des regroupements non appropriés²⁴¹. Par ailleurs, ce travail a également permis d'effectuer une comparaison entre les résultats trouvés sous Tropes et les résultats trouvés sous Spad. Et, le fait d'arriver, comme nous le verrons dans

²⁴¹ Quelques exemples afin de montrer l'importance d'une lemmatisation manuelle et les erreurs possibles en cas de lemmatisation automatique : bon (bon travail, bon rapport qualité-prix, bon SAV) ; valeur (valeur ajoutée, mettre en valeur, la valeur défendue par l'entreprise) ; connaître (bien connaître, faire connaître) profit (le profit, mettre à profit) ; compris (il a compris, y compris, compris dans le prix par exemple) ; commerce (commerce équitable, commerce Nord-Sud, commerce de proximité) ; frais (produit frais, frais de port) ; environnement (environnement du travail, du magasin, environnement dans son sens écologique, et NF-environnement) ; sûr (un produit sûr, bien sûr) ; net (le resultat net, le net pour Internet) ...

ce paragraphe, à des conclusions plus ou moins identiques en partant de deux logiciels différents, contribue non seulement à renforcer la crédibilité de nos résultats mais aussi être rassuré quant à la pertinence de la lemmatisation automatique du logiciel Tropes.

1.2.2 Principaux résultats de l'analyse thématique

Dans ce paragraphe, nous évoquerons les principaux résultats de l'analyse thématique des entretiens des 32 dirigeants ou responsables, classés et interprétés selon notre modèle de recherche P.R.I. destiné à élaborer une stratégie marketing orientée « Ethique/DD » en vue de construire une image d'entreprise responsable. Plus précisément, l'analyse thématique a permis de mettre en exergue sept constats importants susceptibles de confirmer quelques unes de nos propositions de recherche :

❖ 1ier constat : Congruence entre le modèle de marketing intégré à finalité éthique P.R.I et les représentations des responsables d'entreprise

L'analyse thématique a, au premier chef, autorisé un classement de chaque entretien pour chacune des 32 entreprises contactées (Annexe 4B), selon les trois dimensions clefs du modèle P.R.I.. Qui plus est, on retrouve, à travers les entretiens, les trois niveaux d'engagement éthique, le niveau 1 principalement centré sur les responsabilités économiques des professionnels du marketing, le niveau 2, davantage centré sur la gestion des risques et enfin, le niveau 3, plus proactif, focalisé sur la construction de valeurs clients basées sur les valeurs « Développement Durable » de respect de l'environnement, de défense du capital santé des êtres vivants, de respect des partenaires et de protection des intérêts de la collectivité. Cette opération même, contribue à confirmer la pertinence du modèle d'analyse tout en apportant une multitude d'exemples concrets d'actions déployées pour construire un marketing plus responsable. Il confirme également le fait qu'un management éthique ou qu'une politique de Développement Durable s'exprime de plus en plus au travers la mise en œuvre d'une stratégie marketing adaptée. La problématique éthique ou de Développement Durable est en voie de devenir principalement une problématique marketing

❖ 2ième constat : Importance du management éthique

La réussite de la construction d'une image éthique ou d'entreprise responsable dépend en grande partie de l'éthique personnelle et de la force de conviction de ses dirigeants, mais aussi en grande partie de leur capacité à insuffler une culture éthique au

sein de l'organisation²⁴². Une stratégie marketing de positionnement éthique/Développement Durable présuppose la mise en place d'un réel management éthique où les préoccupations éthico-DD/RSE sont intégrées dans la stratégie de l'entreprise sans négliger pour autant les objectifs de rentabilité. Coupé de ce lien, les actions mercatiques de positionnement éthique/Développement Durable semblent d'une efficacité éphémère et davantage faire partie d'actions « cosm'Ethiques » non réellement intégrées, ni dans la stratégie de l'entreprise, ni dans la stratégie marketing. Cette condition d'un positionnement réussi vient ainsi confirmer clairement une de nos propositions de recherche.

❖ **3ième constat : La démarche éthico-DD/RSE, le prolongement d'une démarche qualité totale**

Pour la plupart des entreprises interrogées, la démarche éthique/Développement Durable est un prolongement de la démarche Qualité : « *L'enjeu d'un marketing éthique est plus un enjeu de qualité qu'un enjeu d'image...en poursuivant notre démarche qualité, on emprunte inévitablement le chemin de l'éthique* » (Société Gris-Découpage)... »Je pense que le développement durable, c'est comme la qualité, Développement durable et qualité vont de pair...on a mis du temps pour vraiment mettre en place les normes Iso 9000, demain ce sera le tour des normes qu'on appellera peut-être Iso Développement Durable... » (Société Sovitec). La finalité conférée à toute démarche éthique/DD au sein de l'entreprise s'inscrit d'emblée dans une finalité d'amélioration de la qualité, à la fois de la qualité « Produit », de la qualité du système d'exploitation (activité) et enfin de la qualité relationnelle avec l'ensemble des parties prenantes impliquées peu ou prou dans la relation marchande. Plus précisément, la Qualité devient un vecteur d'expression de l'éthique ou des principes Développement Durable et inversement ces mêmes valeurs éthique/DD suggèrent une révision et un élargissement du concept de Qualité. Ainsi, à la qualité intrinsèque inhérente aux produits commercialisés, au système de production-distribution mis en place, ou encore aux relations avec les différentes parties intéressées, vient s'ajouter ce que nous avons appelé dans notre modèle de recherche une « **Qualité Ethique d'excellence** ». Une telle qualité, selon la conception des dirigeants interviewés, repose principalement sur une plus forte intégration de la dimension « environnementale » ou de la dimension « santé » à la fois

²⁴² Citation symptomatique du responsable de la société Steelcase : « Si vous n'avez pas la force de l'entreprise derrière qui vous soutient, c'est pas la peine...et on aurait pas réussi... aujourd'hui on est une équipe de trois personnes à ne faire que cela, et à développer cette notion de Développement Durable ; cela montre bien qu'il y a une volonté de l'entreprise d'intégrer le concept dans la stratégie de la firme »

dans les produits commercialisés ou dans la mission de l'entreprise. Au niveau de la relation, elle implique (et c'est là aussi un aspect fondamental) un plus grand respect, une plus grande ouverture et une coopération plus franche avec la plupart des partenaires de l'ensemble de la filière à laquelle appartient l'organisation considérée, et par ordre d'importance –selon les personnes sondées- les clients, le Personnel, puis les fournisseurs. La meilleure prise en compte des intérêts de ses partenaires, l'adoption d'une logique plus proche d'un état d'esprit « gagnant-gagnant », une communication inter-partenariale davantage centrée sur un échange de connaissances, de savoirs ou de compétences, contribuent à donner aux relations partenariales une dimension éthique/DD. En tout cas, l'analyse des entretiens des 32 responsables interviewés, concourt à confirmer cette observation, et souligne parallèlement l'importance d'une réflexion en termes de compétences lorsqu'on souhaite élaborer une stratégie marketing orientée « Ethique » : « *Pour réussir dans cette démarche, on a besoin d'informations, de connaissances, de compétences...c'est une condition primordiale si l'on veut faire des affaires et en même temps suivre une démarche Développement Durable* » (Société Daillot, opinion également exprimée par d'autres responsables)

❖ **4ième constat : Prééminence des compétences éthiques Techniques par rapport aux compétences éthiques relationnelles**

Les préoccupations éthique/DD qui surplombent toutes les autres sont celles centrées sur le développement de *compétences éthiques techniques*. En effet, pour la plupart des entreprises interrogées et principalement les entreprises du secteur industriel, la construction d'une stratégie de développement durable en vue d'élaborer une image d'entreprise responsable repose principalement sur la recherche de l'intégration des valeurs éthico-DD/RSE -ou dans les produits commercialisés par l'entreprise (éco-conception) ou/et dans le système de production–distribution correspondant (Norme Iso 14 001). Pour plus de crédibilité, notamment dans le cadre des campagnes de communication, ces deux orientations sont nécessairement complémentaires : Un produit éthiquement correct suppose un mode de production éthiquement correct.

A l'opposé, le développement des *compétences éthiques relationnelles* vis-à-vis des clients ou autres parties intéressées en vue d'améliorer le système d'offre proposé sur le marché est moins mis en valeur par les responsables d'entreprise, lors des entretiens. Les raisons en sont multiples : D'abord, de nombreuses firmes n'établissent pas de lien systématique entre la mise en place d'une stratégie éthique / DD et l'importance de la qualité relationnelle avec les clients et autres parties prenantes. Ensuite, la confidentialité

du thème en fait un sujet plus difficile à valoriser vis-à-vis de l'extérieur, notamment dans le cadre d'une campagne de communication. Enfin, cet axe de réflexion semble davantage réservé aux prestataires de services²⁴³ pour qui l'objet principal de toute problématique « Ethique/DD » se situe dans la « Relation » alors que les industriels raisonnent prioritairement en termes de développement de compétences éthiques techniques.

Finalement, de plus en plus d'entreprises semblent prendre conscience de la nécessité d'une vision globale afin d'appréhender l'éthique ou le « DD » sous un angle, à la fois technique (Innovations éthiques « Produit ») et relationnel, en mobilisant un maximum de partenaires autour d'un tel projet. En guise d'illustration, la société Garnier Thiebault, est capable de fabriquer du linge en coton bio, mais pour assurer un entretien correct du produit, un accord est nécessaire avec les lessiviers pour empêcher un délavage trop rapide des couleurs... Dans cette perspective, on comprend mieux pourquoi le modèle PRI est à appréhender de façon systémique. La mobilisation conjointe de CEP, CER et CEI crée des effets de synergie positive alors que, pris individuellement, elles ont sans doute, une influence bien moins importante sur la construction d'un positionnement « éthique / DD ».

❖ **5^{ème} constat : La démarche éthique ou développement durable, une démarche mercatique**

L'engagement des dirigeants dans la mise en œuvre d'une stratégie marketing de positionnement éthique/DD est largement tributaire de la capacité des actions à visée éthique/DD à promouvoir la qualité, que ce soit au niveau du produit, de l'activité de l'entreprise ou enfin de la relation clients et autres parties prenantes. Qui plus est, un tel engagement, et c'est là une des difficultés majeures évoquées par les personnes interviewées, ne doit ni trop peser sur la structure des coûts, ni lèsner l'entreprise en terme de rapport qualité-prix. De ce point de vue, la démarche Ethique/DD de l'entreprise, pour être viable, doit non seulement s'inscrire, selon les dirigeants interviewés, dans *une démarche qualité* mais aussi et surtout dans *une démarche marketing* en vue d'apporter une réelle valeur ajoutée clients, que ce soit au niveau du produit, de l'activité de l'entreprise ou enfin de la relation interpersonnelle « Entreprise-client ». En dehors de ce cadre, semble-t-il, il y a peu ou pas d'avenir pour une démarche éthique/DD au sein des

²⁴³ Société Crédit Mutuel : « L'éthique, je pense, c'est avant tout une question de qualité et la qualité est à voir sous deux axes ...elle passe par le produit qui doit être le mieux adapté possible par rapport aux attentes du client...mais elle passe aussi par la qualité de la relation humaine ...et, on est en train de mettre l'accent là-dessus... »

entreprises. Par ailleurs, pour traduire les valeurs éthico-DD/RSE en bénéfices clients, la *communication marketing* au niveau du produit (P), de la relation interpersonnelle « Personnel en contact-Clients » (R) ou au niveau institutionnel (I) devient une préoccupation essentielle : « *Il faut sensibiliser, informer, éduquer les clients, sinon comment voulez-vous qu'ils perçoivent une différence entre mon yaourt bio artisanal et un yaourt banal, en plus moins cher...* » (Société Agro-alimentaire, Biogam)

En somme, ce constat met clairement en exergue quelques une de nos propositions de recherche selon laquelle l'efficacité des stratégies marketing orientées « Éthique/DD » est largement tributaire de la capacité de l'entreprise à traduire ces mêmes valeurs en réels bénéfices clients.

❖ **6ième constat : Importance des compétences éthiques de niveau 1**

D'une manière unanime, les dirigeants interrogés adhèrent à l'idée qu'assurer la pérennité de l'entreprise à travers une recherche permanente de la satisfaction client, constitue le fondement de toute démarche éthique : « *L'éthique, c'est du pipeau si on n'est pas d'abord capable d'offrir aux clients des prix compétitifs* » (Société Mécarep) ; « *le prix, n'est plus le seul facteur, mais il reste déterminant..., si on veut donner du sens à nos produits, il faut d'abord que le rapport qualité-prix de nos produits ait un sens pour nos clients, ...c'est là un point de départ incontournable avant de vouloir aller plus loin...* » (Papeteries Les Châtelles) Ainsi, le développement de compétences éthiques basiques (de « niveau 1 »), basées sur ce que nous avons appelé un « bon » marketing, semblent représenter une condition prééminente pour réussir un projet s'inscrivant dans une démarche éthique/Développement Durable. Autrement dit, la défense de valeurs environnementales, sanitaires ou de promotion de la qualité de vie sociétale doit être compatible avec la recherche d'un bon rapport qualité-prix-services de l'offre commerciale offert sur le marché. Ces observations corroborent nos trois premières propositions de recherche et mettent en lumière les principales limites de toute stratégie de positionnement éthique/Développement Durable.

❖ **7ième constat : Notion de marketing éthique**

De nombreux dirigeants, y compris des responsables marketing, rejettent l'expression « Marketing éthique » considérée souvent comme un oxymoron et un concept dont la connotation semble plus proche de l'utopie que de la réalité managériale. Voilà pourquoi, il semble beaucoup plus pertinent de parler d'un marketing orienté

« éthique » ou encore d'un marketing orienté « Développement Durable ». Mais d'autres expressions retiennent l'attention des responsables interrogés. Par ordre d'importance, nous trouvons les termes, « Marketing responsable », « Marketing environnemental », « Marketing des valeurs « DD » », « Marketing équitable », au sens très large du concept (Recherche de relations honnêtes, gagnant-gagnant, avec les clients et autres parties prenantes) ». D'aucuns préfèrent même éviter l'utilisation du mot « marketing » trop souvent assimilé à un simple outil de manipulation sans égard pour les besoins réels des clients. Ils proposent alors de parler plutôt d'un management de la qualité totale au service de la clientèle, une qualité également soucieuse de l'environnement, de la santé des clients visés, et enfin de la qualité de vie sociétale voire des intérêts de la collectivité.

En conclusion, l'analyse thématique des verbatims cautionne la plupart de nos propositions de recherche et confirme la pertinence de notre modèle de recherche et outil marketing d'aide aux entreprises pour construire un marketing plus responsable et plus respectueux des principes Développement Durable. Mais après l'analyse thématique, il semble aussi utile de poursuivre les investigations et procéder à une analyse lexicale des entretiens menés. C'est une autre approche pour tester la pertinence de notre modèle ainsi que les propositions de recherche y afférentes.

1.2.3 Principaux résultats de l'analyse lexicale des verbatims

Après avoir procédé à une analyse thématique des verbatims collectés, il est judicieux, par souci de triangulation et d'approfondissement des méthodologies adoptées, de compléter cette analyse par une analyse lexicale. De cette sorte, nous limitons fortement la subjectivité propre à toute analyse thématique, en dépit des règles de prudence définies au préalable. De même, lorsque deux analyses de nature différente conduisent aux mêmes résultats, ces dernières gagnent en crédibilité. Toutefois, l'analyse lexicale n'a pas uniquement pour ambition de confirmer les résultats mis en exergue à travers l'analyse lexicale, il s'agit aussi, grâce aux traitements statistiques alors envisageables, d'enrichir la lecture ou la compréhension de notre modèle de stratégie marketing responsable. Dans cette perspective, nous nous intéresserons d'abord à l'analyse lexicale issue de la totalité des verbatims, autrement dit de l'ensemble des entretiens des 32 dirigeants ou responsables d'entreprise, toute taille et toute activité confondues. Ensuite, nous poursuivrons l'analyse en mettant en lumière les particularités par type de compétence, CEP, CER ou CEI, sachant que, dans le cadre de l'analyse

thématique, nous avons effectué un regroupement par type de compétence, pour chacun des entretiens.

1.2.3.1 Analyse lexicale sur l'ensemble des verbatims

L'analyse lexicale des verbatims, appliquée à l'ensemble des entretiens auprès des dirigeants ou responsables d'entreprise, a surtout pour mérite de confirmer le rôle fondamental du marketing et de la gestion de la qualité dans le cadre d'une démarche « Ethique » ou « Développement Durable » et de définir le noyau central de la représentation d'une stratégie de positionnement éthico-DD/RSE.

❖ Stratégie de positionnement éthico-DD/RSE et importance du marketing

Pour les dirigeants ou responsables marketing interrogés, et à l'unanimité, toute stratégie Développement Durable converge, ou devrait converger, de par sa finalité, vers la construction ou le confortement d'une image d'entreprise responsable ou éthique, même si le terme éthique est parfois controversé. De façon unanime, également, ces responsables ont conscience qu'une telle image ne peut être fondée sur un simple discours. Il est, au contraire nécessaire de traduire les valeurs éthiques/DD en bénéfices clients. C'est en s'orientant vers une telle *approche résolument mercatique*, que les principes éthiques de développement durable font sens en Sciences de management. De ce fait, on rejoint les propos d'un directeur d'une entreprise interviewée et selon lequel, si l'on veut que les mots « Développement durable » ou « Ethique » soient des concepts durables et non de simples effets de mode, il faut d'abord et avant tout qu'ils apportent un réel « Plus » aux clients de l'entreprise. Cette prééminence de la réflexion marketing apparaît clairement dans les entretiens mais certains responsables semblent gênés par l'emploi du terme « Marketing », encore trop souvent associé à une forme de manipulation abusive et de tromperie. De plus en plus, on « fait » du marketing mais on préfère inscrire cette compétence dans le champ du Développement Durable, dans le champ de la Qualité, dans celui de la communication...

Déjà, l'analyse thématique avait permis de souligner l'importance d'une réflexion marketing dans le cadre d'une démarche éthique/Développement Durable. Et cette observation est également corroborée par l'analyse lexicale présentée ci-après. En effet, lorsque l'on observe le nombre d'occurrences des mots utilisés dans le cadre des verbatims, que l'on s'appuie sur le logiciel Spad ou le logiciel Tropes, les mots « Clients » et « Produit » arrivent largement en tête. Qui plus est, parmi les 15

expressions les plus citées (Tableaux 39 et 40 ci dessus), on retrouve également les mots « Marketing », « Relation », « Prix », « Qualité » et un ensemble de termes en lien avec la satisfaction client, la communication marketing ou encore avec la qualité de la relation client. On entre ainsi incontestablement dans l'univers de référence des « marketers ».

Tableau 39 : Liste par ordre d'importance des mots ou segments de mots les plus fréquents (sous Spad-T)

Mots ou Segments de mots (Lemmatisation manuelle sous Spad-T)	Fréquence
Clients (Clients, consommateurs, prospects)	729
Produit (Produit, gamme, assortiment)	661
Environnement (Environnement, recyclage, gestion des déchets, pollution, écologie)	533
Problème (Difficultés, imposer, souci, contraintes, réclamations, interdictions)	502
Développement Durable (DD)	433
Pédagogie (Expliquer, réfléchir, sensibiliser, informer, former, prouver, raisonner, connaissances)	430
Partie Prenantes et Qualité Relationnelle Parties Prenantes (Contrats, partenaires, collaborateurs, filière, participation, discuter, compromis, coopérer, et noms de différents acteurs-partenaire telque que l'AFNOR, la CCI, WWF...)	423
Produit éthique (Normes, label et écol-label, éco-conception, certification, design, différencier, innovation, HQE, ACV ou Analyse du Cycle de Vie du Produit, originalité)	400
Satisfaction clients (répondre aux attentes ou besoins, valoriser, argumentation)	365
Qualité (Qualité produit, qualité du processus de production, qualité du travail)	331
Relation Qualité Client (Relation, relationnel, conseil, écoute, contact, suivi, accueil, accompagnement client, transparence, disponible, sympathique)	324
Valeurs et règles (respect, respecter, valeurs, convictions, lois, principes, chartes, équité, sens)	317
Supports de Communication (Salons-foires-expositions, publicité, internet, marques, prospectus, presse, logo, mécénat, téléphone, télévision, portes-ouvertes, affiches)	314
Compétitivité-prix (prix, concurrence, prix honnête ou juste, compétitif, tarif, bon marché)	312
Marketing (marché, commercial, cible, débouché)	295

Au regard des mots ou segments de mots les plus utilisés, il apparaît nettement que la problématique éthique ou « DD » au sein des entreprises, est fondamentalement une problématique mercatique de satisfaction des clients avec toutefois un enrichissement du paradigme marketing dans le sens d'une meilleure prise en compte de la dimension environnementale et de la recherche d'un meilleur équilibre des termes de l'échange avec les clients ou autres parties prenantes, pour créer les bases de relations plus constructives en vue d'une qualité accrue du système d'offre offert sur le marché.

Tableau 40 : Liste par ordre d'importance des mots ou segments de mots les plus fréquents (sous Spad-T)

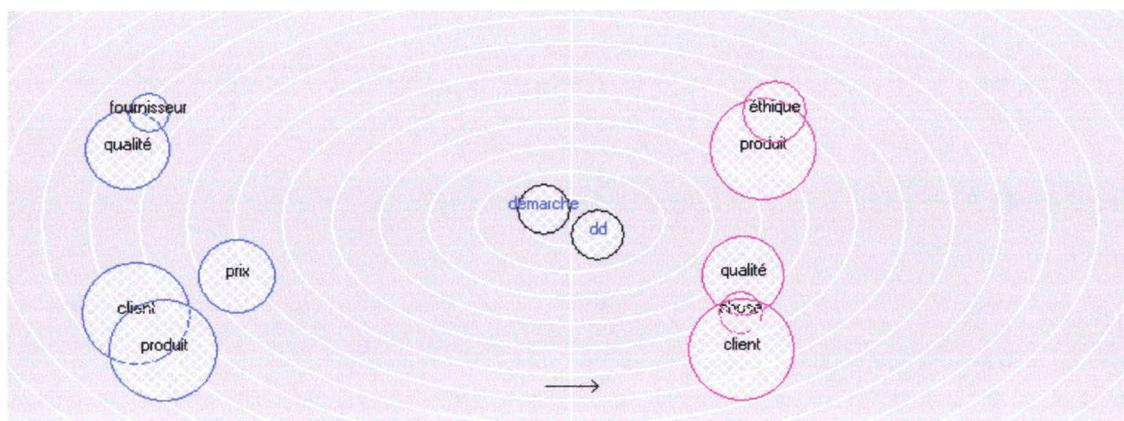
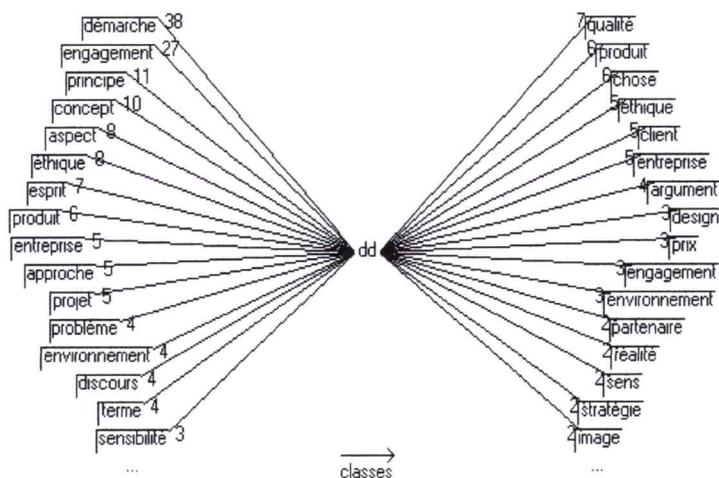
Mots ou Segments de mots les plus utilisés (15 premiers) (Lemmatisation automatique sous TROPES)	FREQUENCE
Clients	633
Produit	553
Développement Durable	355
Qualité	284
Prix	258
Gens	217
Ethique	190
Marketing	138
Environnement	133
Bio	127
Démarche	117
Service	112
Norme	96
Problème	92
Relation	91

L'étude de l'ensemble des verbatims sous Tropes (Lemmatisation automatique) confirme nos remarques précédentes et met également en lumière l'importance d'une réflexion marketing pour aider à la résolution des problèmes éthico-DD/RSE des entreprises.

❖ **Stratégie de positionnement éthico-DD/RSE et importance de la « Qualité »**

La « Qualité » est un autre concept clef, fortement corrélé à l'éthique ou au développement durable. Plus précisément, les graphes ci-dessous indiquent que toute démarche DD s'inscrit principalement dans *une démarche qualité* (premier successeur) et est fortement associée aux mots « produit », « éthique » et « client » (le mot « chose » provenant de « quelque chose » n'est pas un réel concept et n'intervient donc pas dans notre analyse). Dans cette logique, ils mettent en relief une forte corrélation entre le concept de « Développement Durable » d'une part, et les préoccupations « marketing » ou « Qualité » d'autre part, la qualité étant appréhendée au sens large du terme, depuis la qualité « Prix » jusqu'à la qualité éthique de défense des valeurs environnementales, sanitaires et de qualité de vie sociétale.

Tableau 41 : Développement Durable (DD) et mots associés (Tropes)



P.S. : L'importance de chaque sphère est liée au poids des mots dans le verbatim. Par ailleurs, plus un mot est proche du mot central (ici Démarche « DD ») et plus il lui est associé ou plus les relations communes avec celui-ci sont fortes.

Au final, explicitement et souvent implicitement, les uns parfois plus que les autres, les dirigeants d'entreprise semblent rechercher une congruence entre l'engagement dans une démarche éthique/DD, le respect des impératifs marketing de création de valeur ajoutée client (centration client et produit) et enfin la mise en place ou le prolongement d'une démarche Qualité. Ces orientations fondamentales propres aux stratégies développement durable, sont complétées par d'autres axes de réflexion pour constituer ensemble le noyau central de la représentation des stratégies de positionnement éthico-DD/RSE (voir ci-dessous)

❖ **Le noyau central de la représentation des stratégies de positionnement éthico-DD/RSE**

L'analyse lexicale des mots les plus utilisés par les différents responsables d'entreprise permet de mettre en lumière le noyau central de la représentation des stratégies de positionnement éthique/Développement Durable (Abric J.C. & Tafani E.,

1995). Que l'on s'appuie sur Spad ou sur Tropes (Tableaux 41 et 42), les résultats sont sensiblement les mêmes, ce qui contribue à crédibiliser nos résultats.

Parmi les mots ou familles de mots qui constituent le noyau central de la représentation d'une stratégie de positionnement éthico-DD/RSE on trouve :

Tableau 42 : Noyau central de la représentation d'une stratégie éthique ou Développement durable

NOYAU CENTRAL DE LA REPRESENTATION D'UNE STRATEGIE ETHIQUE / DEVELOPPEMENT DURABLE	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les mots à forte connotation mercatique : « <i>Produit</i> », « <i>Clients</i> », « <i>Satisfaction clients</i> », « <i>Qualité relationnelle client</i> ». ➤ Les mots associés aux différentes formes et supports de <i>communication</i>. ➤ Les mots en lien avec <i>l'environnement</i>. ➤ La <i>Qualité</i> en général et le professionnalisme des acteurs de l'entreprise, en particulier : Qualité du produit, du processus de production, du travail... ➤ Le développement de produits biologiques et des produits « <i>Santé</i> ». ➤ La négociation avec les <i>Parties Prenantes</i>. ➤ <i>Le rapport qualité-prix</i> des produits commercialisés. ➤ <i>L'image</i> vis-à-vis du Grand-Public (gens) ou de la société civile. ➤ <i>Les valeurs éthiques</i> et les principes Développement Durable. ➤ Les <i>compétences pédagogiques</i> de l'entreprise ou Personnel en contact (en vue d'expliquer et sensibiliser les principales Parties Intéressées, surtout les clients, aux préoccupations éthico-DD/RSE, et échanger avec ces derniers un maximum d'informations, de savoirs ou des compétences.) 	

Source : Auteur

En résumé, ces dix thèmes incarnent le noyau central de toute réflexion sur la mise en œuvre d'une démarche éthico-DD/RSE. Ils constituent autant d'indicateurs à prendre en compte pour construire une stratégie marketing orientée « Ethique/DD ». Ce résultat corrobore la plupart de nos propositions de recherche et crédibilise notre modèle P.R.I d'un marketing responsable, étant donné que tous les thèmes appartenant au noyau central font partie intégrante de notre modèle d'analyse. Autrement dit, les interrogations éthico-DD/RSE, loin de se focaliser, comme on aurait pu le croire sur les questionnements relatifs au commerce équitable, au mécénat philanthropique ou les problèmes d'environnement en général deviennent des interrogations stratégiques de création de valeur clients et, corollairement de construction d'un avantage concurrentiel durable. Dans cette perspective, le marketing a un rôle fondamental à jouer. Par ailleurs, il s'avère que les différents thèmes se rapprochent de près des thèmes dominants des éditoriaux des rapports Développement Durable évoqués précédemment. Néanmoins,

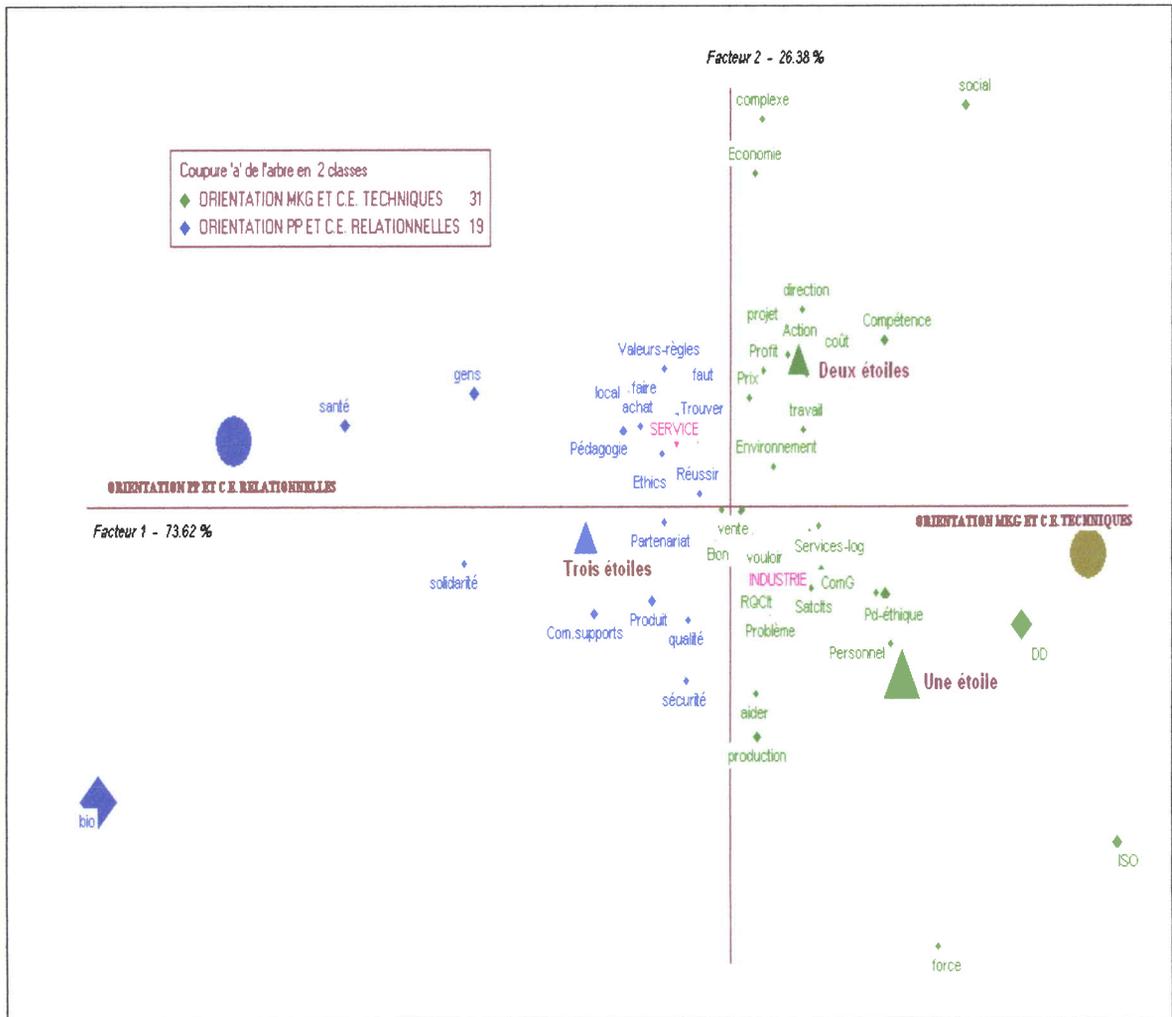
selon le degré d'engagement de l'entreprise dans la mise en œuvre d'une stratégie éthique/Développement Durable (Classé en trois niveaux : une, deux ou trois étoiles), les réponses aux divers questionnements suggérés par les dix thèmes centraux inhérents à toute stratégie de positionnement « éthique » ou « Développement Durable », peuvent prendre un sens particulier, que nous allons préciser ci-dessous.

1.2.3.2 Classification ascendante hiérarchique sur l'ensemble des verbatims

Selon le type d'activité (Industrie ou service) ou selon le degré d'engagement dans une démarche éthico-DD/RSE (Une, deux, ou trois étoiles), il peut y avoir des différences de sensibilité et d'appréciation des moyens à déployer en matière de construction d'un management ou d'un marketing plus responsable. En effet, l'application d'une classification ascendante hiérarchique sur l'ensemble des mots utilisés par les différents responsables d'entreprise lors des entretiens, ceci à partir du logiciel Spad T, laisse entrevoir une partition en deux classes significatives (Annexes D5/D6) Dans ce paragraphe, nous exposerons les principales caractéristiques de ces classes, mais aussi les différences de perception relatives à la mise en œuvre d'une stratégie marketing orientée « Ethique/DD », selon le degré d'engagement de l'entreprise ou son type d'activité.

La meilleure partition proposée par le logiciel SPAD T dans le cadre d'une classification hiérarchique est une partition en deux classes. La coupure en deux classes (Figure 43 ci-dessous) est tout à fait significative puisqu'elle sépare le groupe des mots les plus utilisés en deux parties relativement équilibrées tout en opposant d'un côté les entreprises peu ou moyennement engagées dans une démarche éthico-DD/RSE (Firmes une ou deux étoiles) et de l'autre les entreprises fortement engagées (Firmes trois étoiles).

Figure 43 : Classification hiérarchique et partition des mots en deux classes (Totalité des verbatims)



Abréviations : C.E. = Compétences Ethiques ; PP = Parties Prenantes ; Mkg = Marketing ; Pdt = Produit ; Trouver = trouver ou apporter une solution client (aptrprcrdodvlp) ; Clts = clients ; Com-supports = supports de communication ; Pdéthi = produit éthique ; Pb = problème ; Satclts = Satisfaction client ; RQCl = Qualité relationnelle clients ; ComG = communication en générale, MkgG = marketing en général ; frs = fournisseur, fabricants ; Ethics = Ethique ; Bon = Bon rapport qualité-prix

Pour plus de précision, la classe 1, comprenant principalement les entreprises « une étoile » ou « deux étoiles », regroupe l’ensemble des mots à forte orientation marketing et essentiellement en lien avec la qualité éthique d’excellence technique (Labels environnementaux, normes Iso...). Pour cette classe, les préoccupations économiques sont prééminentes. A l’opposée, la classe 2 composée des firmes « trois étoiles » regroupe un corpus de mots à forte orientation partenariale ou en lien avec la qualité d’excellence éthique relationnelle. Pour cette classe, les principes éthiques ou de développement durable prédominent. L’observation des individus parangons²⁴⁴ (Tableau

²⁴⁴ Un individu paragon est un individu « modèle », c’est-à-dire très caractéristique d’une classe ; la recherche des parangons consiste à rechercher les individus les proches du centre de gravité de chaque classe.

44 ci-dessous) et des autres mots attachés à chacune des classes respectives, confirme cette assertion.

Tableau 44 : Parangons des deux classes

CLASSE 1/2 (Effectif 31)			CLASSE 2/2 (Effectif 19)		
Rang	Distance au centre de la classe	Libellé	Rang	Distance au centre de la classe	Libellé
1	0,00043	serv-log	1	0,00418	PP-QRPP
2	0,00069	mkgG	2	0,00500	pédagogie
3	0,00397	ComG	3	0,00539	éthique
4	0,00515	envir.	4	0,00615	Achat/Frs
5	0,00625	SatisfCl	5	0,00783	local

Abréviations : Serv-log = Services et logistique (prééminence du mot service) ; mkgG = Marketing en Général (mots en relation avec la fonction marketing en générale) ; ComG = Communication en générale ; envir. = environnement ; SatisfCl = Satisfaction client ; PP-QRPP = Partie Prenantes et Qualité Relationnelle avec les Parties Prenantes

Ainsi, les mots les plus représentatifs de la classe 1 sont par ordre d'importance, « services et logistique », « marketing/généralité » (marketing, marché, cible, commercial), « communication/généralité », « environnement » (dont les labels environnementaux) et « satisfaction client » (communiquer, communication, image, faire connaître). Mais on y trouve aussi des mots comme « Normes de qualité Iso », « Produit éthique » (éco-conception, éco-label, normes NF...), « projet », « Coût », « Profit », « Compétitivité-prix », ou encore des verbes tout à fait significatifs tels que « chercher, essayer, vouloir »

A l'opposé, les mots les plus représentatifs de la classe 2 sont « Partie Prenante et Qualité de la relation avec les parties prenantes » (contrat, partenaire, filière, négociateur, réseau...), « pédagogie » (expliquer, sensibiliser, responsabiliser, informer, former), « éthique », « achat/fournisseur » et « local ». Mais d'autres mots caractérisent cette classe : « Gens » (Prise en compte des intérêts de la société civile), « Solidarité », « Santé », « Bio », « Sécurité », « Qualité », « Valeurs et règles ».

La fonction « Vospec » de Spad, en mettant en exergue le vocabulaire spécifique à un groupe d'individus donné confirme cette analyse (Annexe D4.b). En effet, lorsque l'on étudie les mots sur-représentés (ou sous-représentés) par les entreprises selon leur degré d'engagement dans une démarche éthique, on trouve les résultats suivants :

Groupe 1, firmes « Une étoile » (Classe 1)

Par ordre d'importance, les mots sur-représentés sont : Développement Durable, Iso, Produit éthique, Production, Personnel, Satisfaction client, Problèmes, forces/atouts, Communication en général, marketing. A contrario, ce groupe évoque peu les thèmes relatifs au bio, les gens, la santé, la pédagogie, les valeurs ou règles à respecter.

Groupe 2, firmes « Deux étoiles » (Classe 1)

Par ordre d'importance les mots sur-représentés sont : Social, compétence et professionnalisme, complexité, projet ou stratégie, coût, l'économie, la direction, le profit, la compétitivité-prix. A contrario, bio, produit, support de communication, production, sécurité et qualité sont plutôt sous-représentés

Groupe 3, firmes « Trois étoiles » (Classe 2)

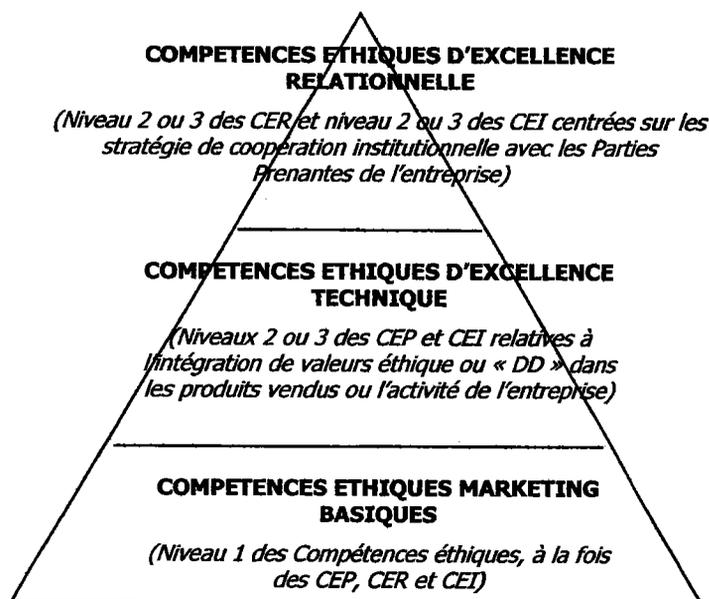
Par ordre d'importance, les mots sur-représentés sont : Bio, santé, gens, support de communication, produit, solidarité, pédagogie, faire, PP-RQPP (Parties Prenantes et Relation de Qualité avec les Parties Prenantes), qualité. On retrouve ici les caractéristiques clefs propres à la classe 2. A contrario, les mots Développement durable, social, normes Iso, produit éthique, compétence et professionnalisme, coût sont moins utilisés par cette catégorie, généralement parce-que l'entreprise a dépassé ce stade et maîtrise déjà peu ou prou, ces préoccupations spécifiques aux groupes 1 et 2, lui permettant alors de poursuivre sa réflexion « Développement Durable » en s'engageant sur un axe plus « relationnel ». Par ailleurs, l'importance du secteur des services au sein de la classe 2 semble aussi influencer quelque peu la spécificité du vocabulaire employé.

L'analyse du vocabulaire spécifique par secteur d'activité (Vospec) met également en relief certaines différences de représentation relative à une démarche éthique ou Développement Durable. En effet, pour les entreprises appartenant au secteur industriel, les mots significativement *sur-représentés* sont : « Produit éthique, environnement, Normes Iso, Développement Durable, Produit, Qualité, Production, Satisfaction, Personnel, Vente ». A l'opposé, les mots « éthique, solidarité, l'économie, Qualité relationnelle client, Valeurs ou règles, Client » sont sous-représentés. Quant aux entreprises prestataires de services, les mots significativement *sur-représentés* sont : « Ethique, Solidarité, Economie, Qualité relationnelle client, Valeurs et règles, Clients, Social, Problème et Santé ». A contrario, les mots sous-représentés sont : « Produit éthique, environnement, Iso, Développement Durable, Produit, Qualité, Production ». En somme, il apparaît clairement que le secteur industriel est plus proche de la classe 1 et privilégie les compétences éthiques de nature technique, axées sur le produit ou le système de production-distribution correspondant. A l'inverse, il y a une forte proximité entre la classe 2 et le secteur tertiaire. Ce dernier semble privilégier le développement de compétences éthiques de nature relationnelle axées sur la qualité relationnelle avec les clients et autres parties prenantes impliquées directement ou indirectement dans la relation marchande. Au passage, il est intéressant de relever que le concept « Ethique »

est davantage utilisé dans le secteur des services alors que le secteur industriel lui préfère le terme de « Développement Durable ». Dans cette perspective, les entreprises prestataires de services, privilégiant le mot éthique, semblent s'intéresser prioritairement à la Qualité relationnelle client / Parties Prenantes. A l'inverse, les industries, exprimant une préférence pour le terme « Développement durable » semblent axer leur démarche éthique ou Développement Durable dans le sens d'une meilleure intégration des valeurs environnementales, sanitaire ou de qualité de vie sociétale, dans les produits commercialisés ou dans l'outil de production-distribution correspondant. Cette observation rejoint ainsi un constat déjà établi dans le cadre de l'analyse des rapports Développement Durable.

En somme, l'ensemble des résultats de notre analyse concourt à renforcer la pertinence de notre modèle de recherche, tout en suggérant une nouvelle manière de présenter ce modèle : En effet, au lieu de raisonner sur les trois dimensions « P », « R » et « I » et sur trois niveaux d'engagement éthique à l'intérieur de chacune de ces composantes (Un niveau 1 correspondant au développement de compétences éthiques marketing basique à visée économique, un niveau 2, centré principalement sur la gestion des risques et enfin un niveau 3, reposant sur le développement de véritables innovations éthiques et de relations plus coopératives avec l'ensemble des Parties Prenantes), il est aussi possible de présenter notre modèle d'aide à la construction d'une stratégie marketing plus responsable en distinguant trois étapes successifs de développement de compétences éthiques : Les compétences éthiques marketing basiques (correspondant au niveau 1 des dimensions « P », « R » et « I »), les compétences éthiques d'excellence technique (correspondant à l'intégration des valeurs éthico-DD/RSE dans les produits commercialisés ou l'activité de l'entreprise –niveau 2/3 des CEP et une partie du niveau 2/3 des CEI), et, enfin, les compétences éthiques d'excellence relationnelle (correspondant aux CER niveau 2/3 et les CEI, niveau 2/3 centrées sur les parties prenantes de l'entreprise) (Figure 44, ci-dessous)

Tableau 44 : Lecture du modèle de recherche selon le degré d'engagement de l'entreprise dans une démarche éthique



Plus précisément :

❖ *Le niveau 1 met plutôt l'accent sur la construction d'un positionnement éthique/DD basé sur le développement de compétences marketing à visée éthique. En effet, nous avons mis en évidence, ci-dessus, qu'un « Bon » marketing focalisé sur la satisfaction des clients dans une optique « gagnant-gagnant » contient en soi une vertu éthique. Ces compétences favorisent la formation d'une Qualité Ethique Basique à finalité économique. La priorité des « marketers » est alors essentiellement centrée sur les performances commerciales de l'entreprise mais aussi la défense des intérêts économiques des consommateurs exprimée notamment à travers la mise sur le marché d'une offre commerciale au bon rapport Qualité-prix-services.*

❖ *Le niveau 2 s'intéresse plus particulièrement à la construction d'un positionnement « éthique/DD » basé sur le développement de compétences éthiques techniques axées sur l'intégration de valeurs environnementales, sanitaires ou de qualité de vie sociétale, à la fois dans le système d'offre et le système d'exploitation de l'entreprise. Ces compétences favorisent la formation d'une Qualité Ethique Marketing d'excellence Technique. Dans cette logique, il s'agit par exemple d'opter pour des normes de qualité d'entreprise de type Iso 14001 ; au niveau des produits, il s'agit de se tourner vers l'éco-conception, l'obtention de labels environnementaux, la singularisation du produit à travers l'adjonction d'attributs aux vertus éthiques (économie d'énergie, utilisation de matériaux renouvelables, composant non dangereux pour l'équilibre écologique...). L'idée principale est d'apporter un réel bénéfice clients à travers l'ajout d'attributs environnementaux, sanitaires, sécuritaires ou sociétaux (bénéfices en termes de qualité de vie sociétale) aux produits commercialisés ou au processus de production adopté.*

❖ *Le niveau 3 se soucie davantage de la construction d'un positionnement éthico-DD/RSE basé sur le développement de compétences éthiques relationnelle axées sur la construction de relations plus coopératives à la fois avec les clients et les autres parties prenantes de l'entreprise. Ces compétences favorisent la formation d'une Qualité Ethique Marketing d'excellence Relationnelle. Dans le cas présent, il incombe aux professionnels du marketing de gérer au mieux les relations avec les clients mais aussi les autres Parties Prenantes de manière à proposer un système d'offre répondant du mieux possible aux attentes des clients. Ces compétences passent principalement par un partage mutuel de savoirs, de connaissances voire de compétences au profit des deux parties d'une transaction donnée, l'entreprise et le client au sens large du terme (client final ou partie prenante)*

En conclusion, au regard de notre analyse lexicale relative à l'ensemble des entretiens des responsables d'entreprise interviewés, toute démarche « éthique/ DD » semble s'inscrire prioritairement dans une démarche marketing et une démarche Qualité. Par ailleurs, nos observations indiquent une double lecture possible de notre modèle de recherche, une lecture sous l'angle des dimensions « P », « R » et « I » et une lecture sous l'angle des « Compétences éthiques marketing basiques », « Compétences éthiques d'excellence technique » et « Compétences éthiques d'excellence relationnelle ».

1.2.3.3 Analyse lexicale et classification hiérarchique par type de compétence (CEP, CER et CEI)

Après une analyse globale sur l'ensemble des entretiens des 32 responsables interviewés, il semblait également pertinent d'effectuer une analyse séparée des verbatims, ceci par type de compétences (CEP, CER et CEI) afin de conforter notre modèle de recherche et lui conférer un maximum de crédibilité.

❖ Analyse des verbatims centrés sur les préoccupations éthiques « Produit » (CEP) – Annexe D7-

L'étude des entretiens focalisés sur le thème des préoccupations éthiques « Produit » (CEP à développer) permet de mettre en relief les mots saillants prononcés par les responsables d'entreprise selon l'activité de la firme (Industrie, Service) ou selon leur degré d'engagement dans une démarche éthique/Développement Durable.

Pour commencer, et au regard des expressions sur-représentées ou sous-représentées, les préoccupations éthiques « Produit » (CEP) ne sont pas appréhendées de la même manière selon le secteur d'activité de l'entreprise considérée. Pour les industries, le souci premier semble être la valorisation de la Qualité Ethique « Produit » (Label vert, Déclaration Environnementale du Produit, économie de ressources...) suivi de la volonté

de mieux intégrer les valeurs environnementales dans le système de production tout en maîtrisant au mieux les coûts correspondants. Du côté des services, on préfère à nouveau raisonner « Ethique » plutôt que « DD » et l'on s'interroge alors davantage sur la valorisation de la Qualité Ethique Relationnelle Clients/ Parties Prenantes et la défense de valeurs comme la sécurité, la santé, la solidarité. Pour schématiser, les premiers cherchent à promouvoir des « labels de Qualité Ethique technique », les seconds, des « valeurs de Qualité Ethique Relationnelle »

De même, la classification hiérarchique des verbatims inhérents aux préoccupations éthiques « Produit » permet de distinguer trois classes de mots distincts, selon le niveau d'engagement éthico-DD/RSE de l'entreprise (Annexe D7.e)

➤ **Classe 1 : CEP et maîtrise des coûts de production**

Cette classe très proche des firmes « une étoile » et parfois de certaines firmes « Deux étoiles » privilégie les termes en lien avec la maîtrise des coûts de production. Les parangons les plus significatifs et par ordre d'importance sont : « Problème », « Travail », « Développement Durable », « Production » et « coût ». Ainsi, il semble que la première réflexion de toute démarche « Ethique » ou « Développement Durable » porte sur les compétences à développer pour intégrer au mieux les principes éthique/Développement Durable dans l'outil de production tout en contenant au mieux les coûts de production. (Centration sur l'activité de l'entreprise)

➤ **Classe 2 : CEP et orientation compétitivité prix des produits commercialisés**

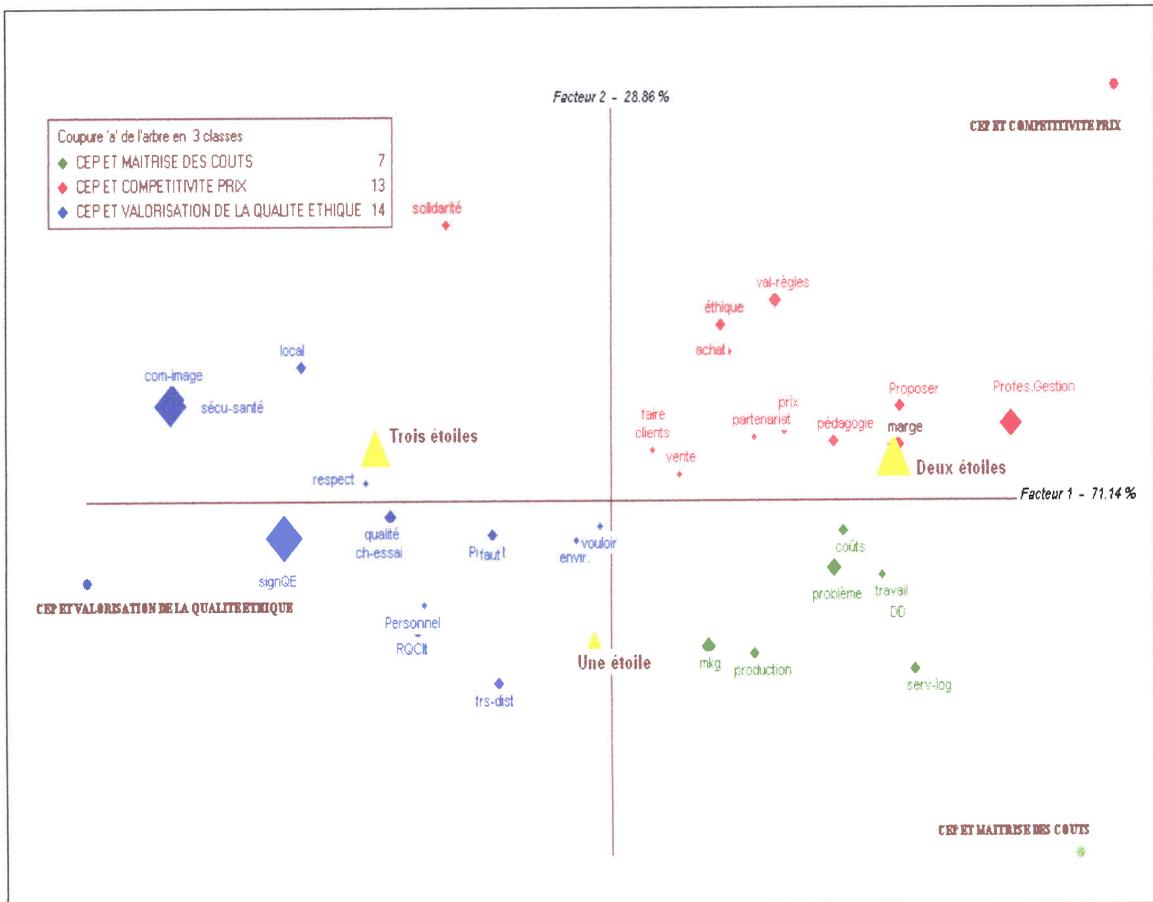
Cette classe, très proche des firmes « Deux étoiles » se soucie davantage de la compétitivité prix des produits commercialisés. Les entreprises sont davantage centrées sur le marché. Il s'agit notamment de concilier Développement durable et compétitivité-prix. D'une problématique de gestion de production, on passe à une problématique marketing. Au regard des parangons, il semblerait que la résolution d'un tel dilemme passe par un plus fort partenariat avec les parties prenantes et des efforts en termes de sensibilisation des clients, d'information, ou même de formation dans l'idée de les convaincre à changer de comportement (Parangons dominants : Prix, partenariat, pédagogie, faire, vente)

➤ **Classe 3 : CEP et valorisation de la « Qualité Ethique » Produit**

Cette classe, très proche des firmes « Trois étoiles », est davantage centrée sur la valorisation de la qualité éthique Produit et est caractérisée par les principaux parangons suivants : « Qualité », « Recherche-essai », « Respect », « Produit », « Signes Qualité Ethique ». Et, si l'on s'appuie sur le vocabulaire spécifique des firmes « Trois étoiles », on peut remarquer que les mots significativement sur-représentés sont, par ordre d'importance : « Sécurité-santé », « Signe Qualité Ethique », « Communication-image » Ainsi, de façon plus précise, il apparaît que les préoccupations de cette classe soient davantage liées aux efforts à entreprendre pour doter les produits commercialisés d'attributs éthiques que ce soient des attributs écologiques (produit vert, économe en énergie..), des attributs sanitaires (bénéfice pour la santé) ou enfin des attributs sociétaux (bénéfice pour la société). On retrouve ici clairement les CEP niveau 3 définies dans le cadre de notre modèle de recherche.

Le graphique ci-dessous, permet de visualiser la partition en trois classes proposée par Spad après application d'une classification hiérarchique des verbatims en lien avec le thème des CEP (Figure 45)

Figure 45 : Classification hiérarchique et Compétences Ethiques Produit (CEP)



❖ **Analyse des verbatims centrés sur les Compétences Ethiques Relationnelles**

L'étude des verbatims relative aux compétences éthiques relationnelles (CER) que les responsables d'entreprise développent ou souhaitent développer dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie éthique/Développement Durable, permet également de mettre en exergue les mots les plus significatifs à l'intérieur du thème considéré, ainsi que les différences selon l'activité de l'entreprise ou selon son degré d'engagement éthique.

En premier lieu, les mots sur-représentés par les responsables interviewés du secteur industriel, sont fortement corrélées à la vente, au souci d'apporter une solution client adéquate, à la promotion auprès des partenaires, à la qualité des produits ou services commercialisés et enfin à la valorisation des différents signes de Qualité Ethique Produit. En second lieu, dans le secteur tertiaire, les préoccupations sont davantage tournées vers la nécessité de sensibiliser les clients

et partenaires à la problématique éthique ou de DD, à la qualité du service client et enfin vers la défense de valeurs éthiques, en l'occurrence les valeurs de sécurité, de santé, de solidarité (Mots sur-représentés : Pédagogie, Problème, Clients, Ethique, Sécurité, santé, solidarité).

Quant à la classification hiérarchique ascendante, elle propose une partition des mots en trois classes dont les caractéristiques sont les suivantes :

Classe 1 : CER et orientation marketing / vente

Cette classe, proche des firmes « une étoile » et partiellement des firmes « Deux étoiles » regroupe principalement tous les mots en lien avec les CER de niveau 1 telles que nous les avons défini dans notre modèle de recherche. Les entreprises concernées semblent principalement centrées sur la vente (Parangons : Marketing, apporter ou proposer une solution client, fournisseurs-distributeurs, local, vouloir, vente, Qualité relationnelle client)

Classe 2 : CER et recherche d'une congruence entre Ethique et Rentabilité

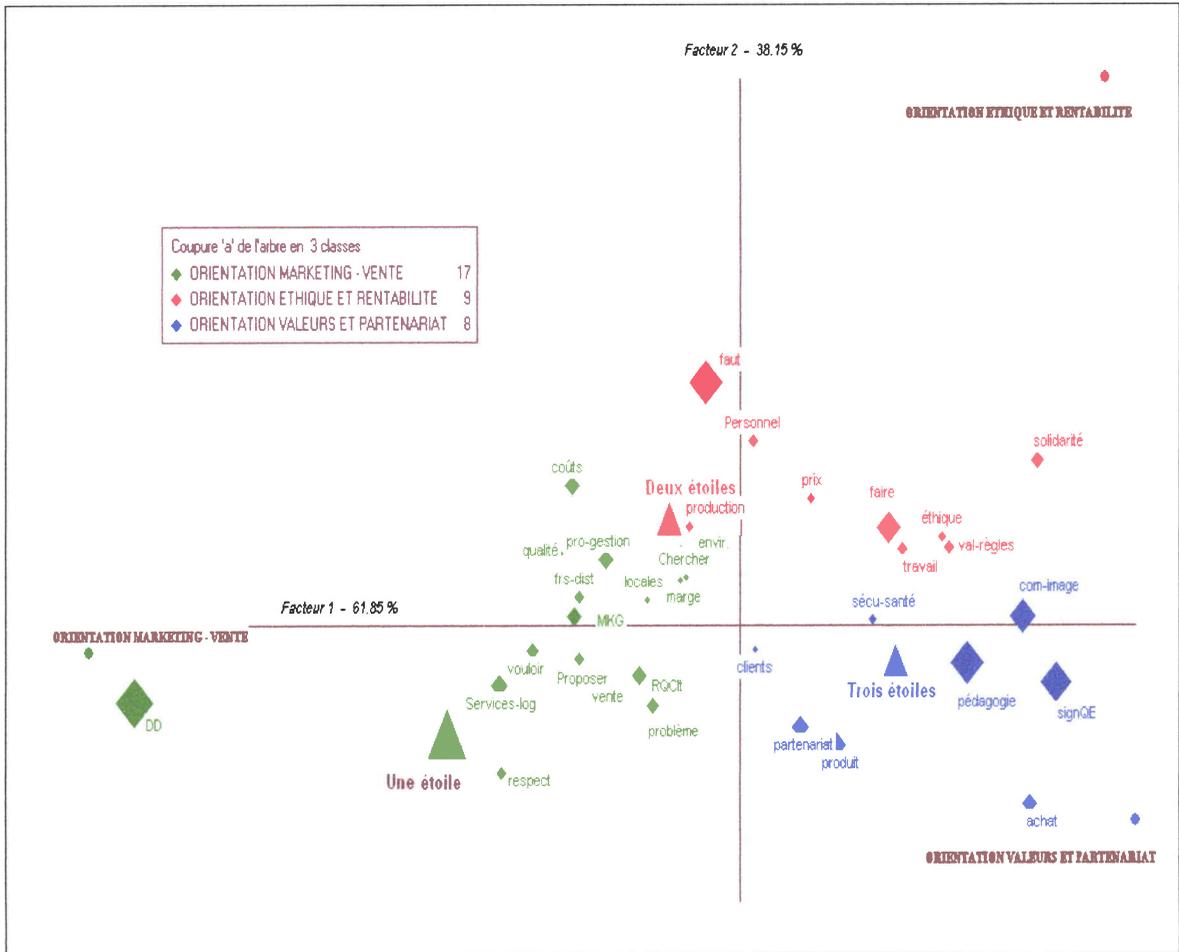
Cette classe, proche des firmes « Deux étoiles » réunit essentiellement les mots en lien avec la relation de l'entreprise vis-à-vis du Personnel et autres parties prenantes et le souci de l'entreprise d'une rentabilité accrue et d'une compétitivité-prix satisfaisante des produits mis sur le marché. Dans cet esprit, toute relation à visée éthique s'inscrit aussi dans la recherche d'un équilibre financier de l'entreprise (Parangons : Prix, travail, éthique, valeurs et règles, Personnel, production)

Classe 3 : CER, partenariat approfondi et communication des valeurs éthiques

Cette classe, proche des firmes « Trois étoiles » est avant tout préoccupée par la communication de ses valeurs éthiques auprès de ses différentes partenaires et la recherche d'une relation plus approfondie et plus pédagogique avec ses principales parties prenantes. On retrouve ici, les CER de niveau 3 définies dans le cadre de notre modèle (Parangons : Sécurité-santé, pédagogie, partenariat, produit, client, communication-image, signes de qualité éthique)

Le graphique ci-dessous, permet de visualiser la partition en trois classes proposée par Spad après application d'une classification hiérarchique des verbatims en lien avec le thème des CER (Figure 46)

Figure 46 : Classification hiérarchique et Compétences Ethiques Relationnelles



❖ **Analyse des verbatims centrés sur les Compétences Ethiques Institutionnelles**

L'étude des verbatims relative aux compétences éthiques institutionnelles (CEI) que les responsables d'entreprise développent ou souhaite développer dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie éthique ou de Développement Durable, permet également de noter quelques différences selon l'activité de l'entreprise ou son degré d'engagement éthique.

Ainsi, les firmes du secteur industriel, au regard des expressions sur-représentées, sont plutôt sensibles à la mise en œuvre de normes de qualité d'entreprise de type Iso 9001 et surtout Iso 14001 prouvant leur engagement éthico-DD/RSE. Cette préoccupation amène l'entreprise à s'interroger sur la gestion du Personnel en vue de faciliter l'atteinte des objectifs de qualité visés. Elle implique aussi une interrogation sur les vecteurs de communication à mobiliser pour valoriser un tel effort auprès de ses partenaires (Mots sur-représentés : Signes Qualité éthique, Qualité, Personnel, communication –image, prix, travail). A l'inverse, dans le secteur des services, les

questionnements portent davantage sur la qualité des services offerts sur le marché et les relations avec les différents partenaires, en l'occurrence, les fournisseurs. Le développement de compétences éthiques relationnelles est à nouveau privilégié.

Quant à la classification hiérarchique ascendante, elle permet de mettre en exergue trois classes aux caractéristiques définies ci-dessous :

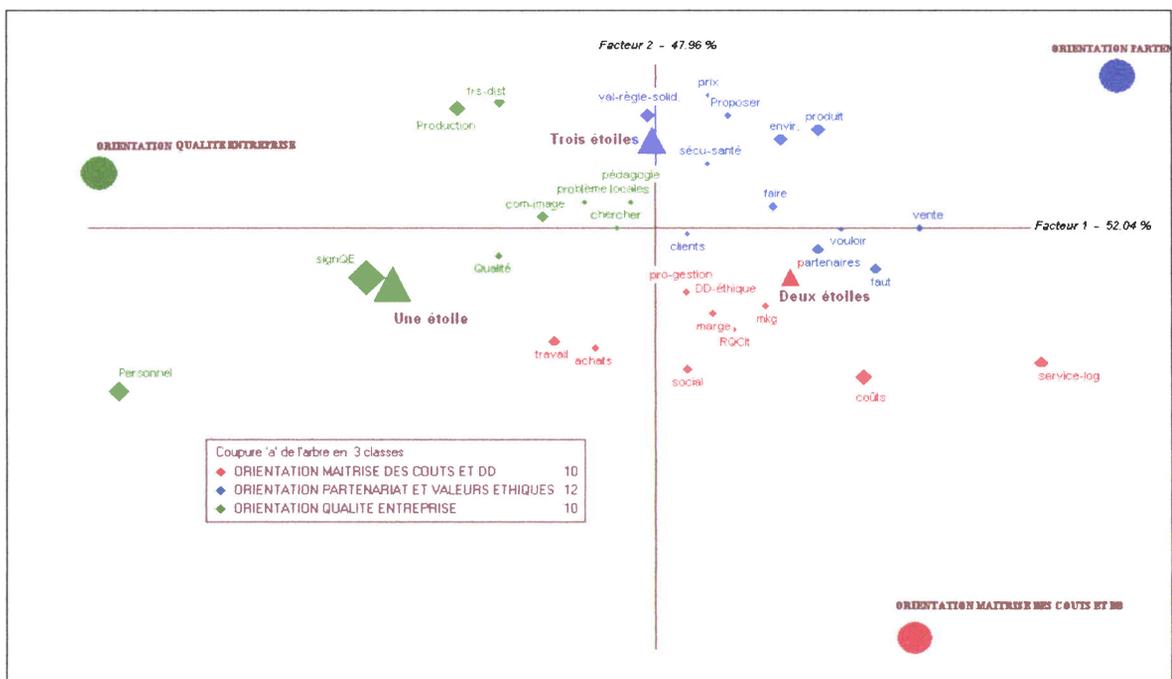
Classe 1 : Orientation marketing de l'organisation, maîtrise des coûts, et politique « Ethique » ou de « Développement Durable »
 La classe 1, proche des firmes « Deux étoiles », est avant tout soucieuse de concilier « Développement Durable » et « maîtrise des coûts » en s'appuyant sur davantage de professionnalisme et des relations coopératives avec ses différents partenaires. Le souci d'une orientation marketing de l'activité de l'entreprise est également très présent (Parangons : Relations parties prenantes, marge et coût, marketing, professionnalisme et gestion, Développement durable et éthique, social)

Classe 2 : Orientation Partenariat et valeurs éthiques
 La classe 2, principalement représentée par les firmes « Trois Etoiles » est avant tout préoccupée par la qualité de ses relations partenariales et à travers elles, la défense des valeurs sécurité, santé, environnement (Parangons : Sécurité-santé, environnement, clients, partenaires, produit, apporter ou trouver des solutions clients)

Classe 3 : Orientation Qualité d'entreprise
 La classe 3, proche des firmes « Une étoile », est principalement centrée sur la promotion de la qualité d'entreprise et la valorisation de l'image institutionnelle en misant sur le thème du Développement durable. Au regard des parangons, on est aussi dans une phase de recherche de solutions où les problèmes sont nombreux (Parangons de la classe : communication-image, problème, Qualité, recherche-essai)

Le graphique ci-dessous, permet de visualiser la partition en trois classes proposée par Spad après application d'une classification hiérarchique des verbatims en lien avec le thème des CEI (Figure 47)

Figure 47 : Classification hiérarchique et Compétences Ethiques Institutionnelle



En conclusion, l'étude lexicale détaillée (par type de compétence) des préoccupations des responsables d'entreprise quant à la mise en œuvre d'une stratégie marketing responsable orientée éthique/DD, met en lumière des résultats en totale congruence avec nos propositions de recherche.

Plus précisément, on constate que

❖ *La réflexion, dans le cadre de la mise en œuvre d'un management éthique ou d'une politique « DD » dépasse la seule logique d'une stratégie managériale globale pour, de plus en plus, s'orienter vers une logique de stratégie marketing. Plus une firme est engagée dans une démarche éthico-DD/RSE, plus elle semble se rapprocher d'une réflexion mercatique.*

*Dans cette perspective, les « marketers » sont de plus en plus conscients de la nécessité de concilier au mieux l'impératif de profit de leur entreprise avec un plus grand respect des valeurs environnementales, sanitaires ou sociétales. Et, parmi ces compétences, ce sont les **compétences marketing basiques** (assimilées d'une manière simplifiée à un « bon » marketing) qui demeurent un préalable indispensable avant de s'engager plus à fond dans la construction d'un positionnement éthique ou « DD » et développer ce que nous avons appelé des **compétences éthiques d'excellence technique ou relationnelle**.*

❖ *Le développement de compétences éthiques semble passer par trois phases successives :*

- *La première phase, motivée par la construction d'une image d'entreprise responsable, est principalement centrée sur l'intégration de « normes » Développement Durable dans le système de production-distribution de l'entreprise tout en cherchant à maîtriser au mieux les coûts générés par un tel engagement. La mise en place de normes Iso 14001 peut par exemple cristalliser une telle préoccupation.*
- *La seconde phase, interpelle déjà davantage les « marketers » et porte davantage sur la recherche de solutions pour concilier l'engagement éthique-DD de l'entreprise avec la compétitivité-prix des produits commercialisés par l'entreprise. L'enjeu cette fois-ci, est de traduire les valeurs éthico-DD/RSE dans les produits-services vendus en apportant aux segments de marché visés, un réel bénéfice sans modifier pour autant leur perception, lorsqu'elle est positive, du rapport qualité-prix offert.*
- *Enfin, la troisième phase est surtout liée aux moyens à mettre en place pour communiquer tous les efforts entrepris par l'entreprise afin d'orienter son activité voire ses produits dans un plus grand respect des principes Développement Durable. Ici, la responsabilité marketing est encore plus prononcée. Le souci prééminent est alors la valorisation des CEP, CER et CEI auprès des consommateurs ou clients de façon à mieux sensibiliser ces derniers aux nouveaux bénéfices inhérents à la qualité éthique d'excellence technique ou relationnelle des produits offerts sur le marché.*

❖ *Les préoccupations des responsables souhaitant s'engager dans une démarche éthique ou « Développement Durable », varient selon l'activité de l'entreprise. Le souci prééminent des entreprises prestataires de services n'est pas celui des entreprises industrielles :*

- *Les premières souhaitent plutôt, à travers leur stratégie de positionnement éthico-DD/RSE, mettre en exergue les valeurs éthiques de leur organisation et la qualité des services offerts aux clients ; elles misent surtout sur le développement d'une qualité éthique relationnelle avec leur clientèle mais aussi les autres parties prenantes en s'engageant dans une relation plus coopérative et plus soucieuse de leurs intérêts. On privilégie de ce fait une logique « Parties Prenantes » marquée par une relation partenariale davantage ancrée dans une perspective « gagnant-gagnant »*
- *A contrario, les secondes sont davantage focalisées sur la valorisation des qualités éthiques techniques. Ce qu'elles souhaitent, c'est vendre des labels ou autres signes de qualité éthique mettant en relief les efforts techniques entrepris pour apporter aux produits commercialisés ou même au système de production-distribution correspondant, des attributs environnementaux, sanitaires, sécuritaires ou sociétaux. On privilégie de ce fait une logique « Compétences techniques » marquée par la promotion d'innovations éthiques Produit (éco-conception) et une orientation du système de production-distribution de l'entreprise dans le sens d'un plus grand respect des principes Développement Durable (Innovations éthiques organisationnelles)*

1.2.4 Stratégie de positionnement éthique et typologie des entreprises

Au lieu d'opérer une classification des mots des entretiens réalisés, il s'agit cette fois-ci d'effectuer **un classement des entreprises** en fonction des 140 pages d'interview des différents responsables d'entreprise interrogés. Ce paragraphe vise à présenter les résultats de cette investigation et propose une typologie des entreprises à partir de la totalité des verbatims.

Plus précisément, l'application d'une classification hiérarchique sous SPAD, non plus sur les mots, mais sur les entreprises interrogées, permet une partition des firmes en trois classes correspondant à trois formes d'engagement éthico-DD/RSE caractérisé par trois formes de positionnement éthique ou « Développement Durable » distinct : Les « bâtisseurs », les « stratèges » et les « humanistes » (Figure 49 et Tableau 50).

Figure 49 : Typologie des entreprises : Les bâtisseurs, les stratèges et les humanistes

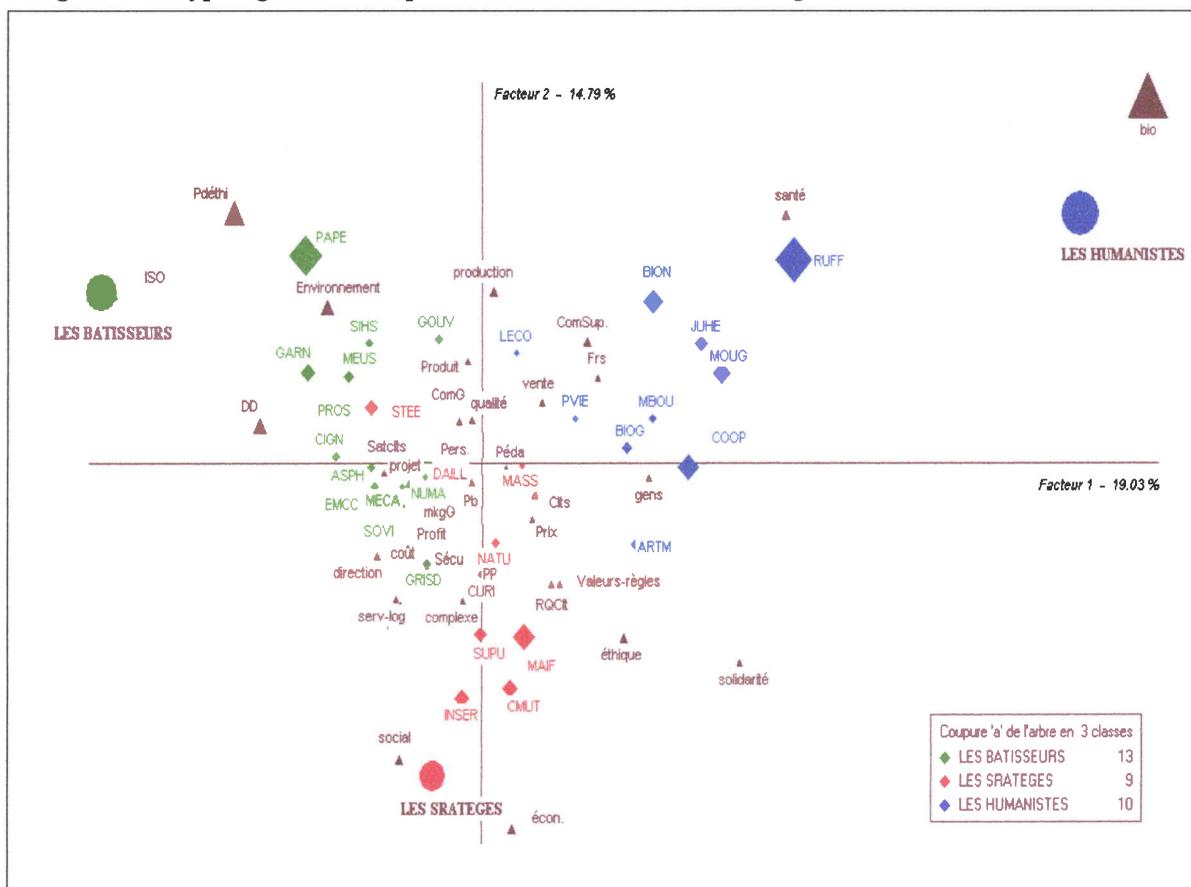


Tableau 50 : Classification hiérarchique des entreprises interviewées

CLASSE 1/ 3 : LES BATISSEURS - EFFECTIF: 13								
rk	DISTANCE	IDENT.	rk	DISTANCE	IDENT.	rk	DISTANCE	IDENT.
1	0.10066	MEUS	2	0.11034	NUMA	3	0.15547	PROS
4	0.15809	ASPH	5	0.18047	SIHS	6	0.19465	SOVI
7	0.20234	GOUV	8	0.20847	EMCC	9	0.23762	CIGN
10	0.27357	GARN						

CLASSE 2/ 3 : LES STRATEGES - EFFECTIF: 9								
rk	DISTANCE	IDENT.	rk	DISTANCE	IDENT.	rk	DISTANCE	IDENT.
1	0.07283	DAILL	2	0.13136	NATU	3	0.22857	CURI
4	0.23212	MASS	5	0.24423	MAIF	6	0.24550	CMUT
7	0.25466	STEE	8	0.30749	SUPU	9	0.52715	INSER

CLASSE 3/ 3 : LES HUMANISTES - EFFECTIF : 10								
rk	DISTANCE	IDENT.	rk	DISTANCE	IDENT.	rk	DISTANCE	IDENT.
1	0.12540	COOP	2	0.13756	JUHE	3	0.17040	PVIE
4	0.20457	MOUG	5	0.22323	MBOU	6	0.28314	BIOG
7	0.31183	BION	8	0.35947	LECO	9	0.48760	RUFF
10	1.15882	ARTM						

L'étude des mots sur-représentés ou sous-représentés de chacune des trois classes proposée par SPAD, confortée par la connaissance que nous avons des entreprises, à travers leur visite et la rencontre de leur(s) responsable(s), autorise une description des principales caractéristiques des trois catégories d'entreprises (Typologie en trois partition : Bâisseurs, Stratèges et Humanistes), et, corollairement des trois formes de stratégie de positionnement éthique ou Développement Durable correspondants.

1.2.4.1 Les bâtisseurs (Classe 1)

La fréquence des expressions sur ou sous-représentées du groupe des bâtisseurs (Tableau 51 ci-dessous), permet de décrire leurs principales caractéristiques.

Tableau 51 : Mots sous-représentés ou sur-représentés du groupe des bâtisseurs
Mots sur-représentés (Des plus importants au moins importants)

Mots sur-représentés (Des plus importants au moins importants)

Fréquences Caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
Pd-éthique	3,26	5,73	61,75	10,99	0,000	400
DD	3,52	5,85	58,20	9,94	0,000	433
ISO (Normes)	0,63	1,51	84,42	8,84	0,000	77
Environnement	4,34	6,13	49,53	6,96	0,000	533
Problème	4,09	4,97	42,63	3,54	0,000	502
SatisfClt	2,97	3,69	43,56	3,35	0,000	365
Production	2,13	2,69	44,27	3,05	0,001	262
Qualité	2,69	3,18	41,39	2,36	0,009	331
MkgG	2,40	2,86	41,69	2,33	0,010	295

Mots sous-représentés (Des moins importants au plus importants)

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
PP-QRPP	3,44	2,76	28,13	-3,03	0,001	423
Ethique	1,56	1,07	23,96	-3,26	0,001	192
complexe	0,59	0,28	16,44	-3,40	0,000	73
solidarité	0,51	0,19	12,70	-3,87	0,000	63
pédagogie	3,50	2,60	26,05	-4,02	0,000	430
santé	0,58	0,21	12,68	-4,13	0,000	71
valeurs-règles	2,58	1,76	23,97	-4,25	0,000	317
gens	1,29	0,44	12,03	-6,53	0,000	158
bio	1,40	0,09	2,33	-10,64	0,000	172

La principale caractéristique du groupe des « bâtisseurs » est de vouloir « bâtir » un positionnement éthique/DD fondé sur le développement de compétences éthiques d'excellence technique. L'attention est donc surtout focalisée sur l'intégration des valeurs environnementale, sanitaire ou de qualité de vie sociétale, à la fois dans le système d'offre commercialisé mais aussi dans le système de production distribution

correspondant. Dans cette perspective, pour construire une réputation et une image d'entreprise responsable, respectueuse des principes « DD », ces firmes semblent plutôt privilégier des projets d'action tels que la mise en place d'un Système de Management Environnemental avec l'obtention de normes de qualité à l'instar des normes Iso 14001 ou encore la conception de produits plus « éthiques ». Autrement dit, les bâtisseurs cherchent à se doter d'un maximum d'attributs environnementaux (Bénéfice écologique), sanitaires (Bénéfice santé/sécurité) ou sociétaux (Bénéfice pour la société dans son ensemble). On entre, de ce pas, *dans un marketing de la singularité ou de la différenciation* caractérisé avant tout par le développement de CEP en vue de « bâtir » un système d'offre plus proche des valeurs « DD » et le développement de CEI en vue de « bâtir » un système de production-distribution environnementalement (respect de l'environnement), sanitaire (respect de normes sanitaires) et socialement (respect du Personnel et autres parties prenantes) corrects. Une telle orientation, logiquement, participe de la construction d'un avantage concurrentiel durable, et conséquemment peut influencer favorablement les performances commerciales et financières de l'entreprise.

Par ailleurs, l'observation des caractéristiques des entreprises appartenant à cette typologie indique une prédominance de firmes « Une étoile » ou « Deux étoiles ». De ce fait, il semble que le point de départ de toute stratégie de positionnement éthique ou « DD » passe inexorablement par ce premier stade de construction d'une image d'entreprise responsable (Surtout pour les entreprises industrielles, les plus nombreuses). Mais, dans le lot, nous trouvons aussi une entreprise « Trois étoiles », qui souhaite sans doute miser-dans la cadre de sa stratégie « DD »- sur les seuls leviers de construction d'une stratégie marketing responsable propre aux bâtisseurs. Toutefois, certaines entreprises, dans le cadre de leur réflexion sur la mise en place d'un management plus éthique et plus conforme aux valeurs « DD » souhaitent aller au-delà de cette logique technique. On se rapproche alors du profil des stratèges (& 1.2.4.2)

1.2.4.2 Les stratégies (Classe 2)

Les fréquences des mots sur ou sous-représentés du groupe des « Stratèges » nous permet également de cerner le profil type de cette catégorie d'entreprises (Tableau 52 ci-dessous)

Tableau 52 : Tableau des mots caractéristiques de la classe 2 : mots sur-représentés (1ière partie) et sous-représentés (2ième partie)

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
Projet - stratégie	2,12	2,90	53,85	4,72	0,000	260
Complexe	0,59	1,01	67,12	4,69	0,000	73
Social	0,70	1,10	61,63	4,08	0,000	86
Aptrprcrdodvlp	2,41	3,06	50,00	3,71	0,000	296
Coût	2,30	2,92	49,82	3,56	0,000	283
PP-QRPP	3,44	4,18	47,75	3,53	0,000	423
valeurs-règles	2,58	3,15	47,95	3,10	0,001	317
gens	1,29	1,68	51,27	2,98	0,001	158
services-log	1,42	1,82	50,57	2,95	0,002	174
pédagogie	3,50	4,06	45,58	2,63	0,004	430
DD	3,52	2,92	32,56	-2,91	0,002	433
problème	4,09	3,41	32,87	-3,01	0,001	502
qualité	2,69	2,07	30,21	-3,44	0,000	331
ComSup.	2,56	1,80	27,71	-4,30	0,000	314
ISO	0,63	0,19	11,69	-5,26	0,000	77
Pdéthi	3,26	2,21	26,75	-5,31	0,000	400
production	2,13	1,12	20,61	-6,47	0,000	262
bio	1,40	0,10	2,91	-11,36	0,000	172

La principale caractéristique des « Stratèges » est d'inscrire le projet éthique/DD dans la stratégie de l'entreprise et de promouvoir le développement de « Compétences Ethiques Relationnelles » vis-à-vis des clients et autres parties prenantes (CER clients et CEI relatives aux relations avec les parties prenantes autres que le client). Dans cette perspective, on peut parler pour ce groupe de « Stratèges », pour qui la réussite d'une stratégie de positionnement éthique/Développement Durable est largement tributaire de la capacité à gagner la faveur et le soutien des clients et autres Parties Intéressées. Dans cet esprit, les responsables sont moins centrés sur le développement de compétences techniques que sur le développement de compétences relationnelles où les échanges d'informations, de savoirs et même de compétences concourent à favoriser des comportements plus responsables de la part de l'ensemble des partenaires. Une responsabilité non partagée limite fortement les velléités de construction d'un management et d'un marketing éthique voire respectueux des principes « Développement

Durable ». Les stratèges ont conscience de la complexité à vouloir concilier la logique du Sens avec le sens des affaires, mais, de concert avec leurs partenaires, il semble plus facile d'apporter, de trouver, de développer (aptrprcrdodvlp) des solutions pour résoudre une telle quadrature du cercle, des solutions à la fois favorables à l'entreprise en termes de maîtrise des coûts mais favorables aussi aux intérêts des différentes Parties Prenantes impliquées peu ou prou dans la relation marchande.

Par ailleurs, cette classe de firmes évoque moins les notions de Produit éthique, de normes ISO, de production, soit parce que les entreprises concernées se situent majoritairement dans le secteur des services, soit parce-que la firme visée a dépassé ce stade pour maintenant approfondir sa stratégie éthico-DD/RSE dans le sens d'une amélioration de la qualité relationnelle –et avec les clients- et avec l'ensemble des Parties Prenantes susceptibles « d'impacter » favorablement la qualité de l'offre commerciale. En effet, les firmes concernées par ce type de positionnement sont pour l'essentiel des entreprises prestataires de service et moyennement (Firme Deux étoiles) ou fortement engagées (Firmes trois étoiles) dans une démarche « éthique » ou « Développement Durable ». Par ailleurs, on y trouve majoritairement des grandes entreprises a priori plus sensibles à l'importance de la dimension partenariale dans la mise en œuvre d'une stratégie managériale et marketing de construction d'un positionnement éthique ou « DD ».

1.2.4.3 Les Humanistes (Classe 3)

Les fréquences des mots les plus utilisés par les «Humanistes» permet également de cerner le profil type de cette catégorie d'entreprises (Tableau 54 ci-dessous).

Tableau 53 : Tableau des mots caractéristiques de la classe 3 : mots sur-représentés (1ière partie) et sous-représentés (2ième partie)

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon n	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
Bio	1,40	5,18	94,77	19,52	0,000	172
Santé	0,58	1,43	63,38	6,60	0,000	71
ComSup.	2,56	4,04	40,45	5,77	0,000	314
Distrib-frs	1,30	2,19	43,13	4,77	0,000	160
Solidarité	0,51	1,08	53,97	4,68	0,000	63
Production	2,13	2,92	35,11	3,39	0,000	262
Achat	0,88	1,40	40,74	3,36	0,000	108
gens	1,29	1,84	36,71	3,02	0,001	158
Produit	5,38	6,39	30,41	2,82	0,002	661
vente	1,73	2,32	34,27	2,77	0,003	213
Ethique	1,56	2,07	33,85	2,49	0,006	192
mkgG	2,40	1,75	18,64	-2,78	0,003	295
Comp-prof	1,50	0,92	15,76	-3,13	0,001	184
social	0,70	0,29	10,47	-3,36	0,000	86
projet	2,12	1,37	16,54	-3,45	0,000	260
coût	2,30	1,46	16,25	-3,74	0,000	283
Services -log	1,42	0,64	11,49	-4,54	0,000	174
SatisfClt	2,97	1,75	15,07	-4,87	0,000	365
ISO	0,63	0,10	3,90	-4,93	0,000	77
environnement	4,34	2,80	16,51	-5,08	0,000	533
Pd-éthi	3,26	1,46	11,50	-7,04	0,000	400
DD	3,52	1,27	9,24	-8,69	0,000	433

Au regard des expressions sur-représentées ou sous-représentées, il apparaît que la classe des « Humanistes » est prioritairement axée sur la défense de ses convictions ou valeurs éthique/Développement Durable. Toute l'activité de l'entreprise est orientée selon ces mêmes valeurs de respect de l'environnement, de sécurité, de santé (Bio notamment) ou de solidarité, et la rentabilité, sans pour autant être négligée, passe alors au second rang. Les finalités prédominantes visent principalement « un mieux vivre ensemble » tourné vers la maximisation des bénéfices sociétaux et l'amélioration de la qualité de vie des consommateurs citoyens. Dans cette perspective, les entreprises appartenant à la classe des Humanistes s'intéressent aussi beaucoup aux fournisseurs ou autres parties prenantes étant donné qu'elles ont conscience de l'importance du soutien de partenaires extérieurs pour concrétiser leurs projets et s'approcher ainsi des idéaux ou convictions de leur(s) dirigeant(s), sans tomber pour autant dans le piège des vœux pieux et de l'utopie.

Toutes les firmes issues de cette classe sont fortement engagées dans une démarche « Ethique » ou « Développement Durable » (firmes trois étoiles). Néanmoins, toutes sont

de petites structures, sans doute parce-qu'il est encore rare pour une entreprise de taille moyenne et encore plus pour une grande entreprise soumise à la pression de ses actionnaires de relèguer au second plan l'objectif de rentabilité, ou du moins, de privilégier les profits à moyen ou long terme au nom de la défense de valeurs philanthropiques et de qualité de vie sociétale. De ce point de vue, soumis aux contraintes de rentabilité à court terme, il n'est guère facile pour la classe des « Stratèges » de glisser vers la classe des « Humanistes » ; et même s'ils acceptent parfois, ponctuellement, de sacrifier quelque peu des possibilités de gains à court terme pour mieux s'inscrire dans un management éthique respectueux de valeurs « DD ». Ceci est surtout vrai pour les Sociétés Anonymes, les grandes entreprises ou les multinationales, très dépendantes de la logique des actionnaires, et pour qui la défense des valeurs est nécessairement subordonnée au respect de l'impératif de profit.

En conclusion, au terme de notre paragraphe (& 1.2.4), trois stratégies fondamentales de positionnement éthico-DD/RSE semblent s'offrir à l'entreprise, incarnées respectivement par les bâtisseurs, les stratèges et les humanistes :

➤ *Une stratégie foncièrement basée sur le développement de **compétences éthiques techniques** (Prééminence du marketing « Produit »), en vue de singulariser voire de différencier l'offre commerciale offerte sur le marché. Dans cette perspective, les préoccupations majeures des entreprises tournent autour de la promotion des innovations éthiques Produit (éco-conception) ou de l'innovation éthique organisationnelle axée sur une meilleure intégration des principes Développement Durable dans le système de production-distribution correspondant.*

➤ *Une stratégie essentiellement centrée sur le développement de **Compétences Ethiques Relationnelles** (Prééminence du marketing relationnel), en vue de favoriser du mieux possible les coopérations avec l'ensemble des parties prenantes –surtout les clients- et ceci dans l'intérêt de tous les protagonistes impliqués dans la relation d'affaire. Miser sur la solidarité partenariale, s'inscrire dans une logique « gagnant-gagnant », c'est aussi chercher à atteindre plus facilement ou plus rapidement les objectifs de rentabilité de l'entreprise (Les stratèges). Une telle stratégie est totalement compatible avec la stratégie des bâtisseurs et peut être considérée comme la seconde étape d'une stratégie de construction d'un management et d'un marketing plus éthique.*

➤ *Une stratégie surtout focalisée sur la défense de convictions, de valeurs éthiques et humanistes où le souci de rentabilité cède la pas devant les objectifs de promotion d'une qualité de vie sociétale axée sur un « mieux vivre ensemble ». (Les Humanistes ou Idéalistes). Les Humanistes défendent essentiellement un **marketing des valeurs**. Mais cela n'exclut nullement, ni la recherche de profit, ni la promotion d'une Qualité Ethique Produit et d'une Qualité Ethique Relationnelle, souvent des conditions préalables pour concrétiser leur projet d'entreprise et le rendre compatible avec le projet d'une qualité de vie sociétale améliorée.*

Enfin, à travers cette typologie des stratégies de positionnement éthique/Développement Durable, il apparaît clairement que, l'enjeu principal de toute stratégie de construction d'une image éthique ou « DD », est la promotion de la Qualité, une qualité revisitée caractérisée par la qualité commerciale des produits commercialisés (Le produit donne satisfaction aux segments de marché visé, hors toute considération éthique ou Développement Durable) à laquelle s'ajoute une Qualité Ethique, soucieuse de l'intégration des préoccupations environnementales, sanitaires et sociétales à la fois dans les Produits, les Relations avec les clients ou autres Parties Intéressées et enfin dans l'activité de l'entreprise. Dans cette perspective, un marketing orienté « Ethique » ou orienté « Développement Durable » est avant tout un marketing de la Qualité au service de la défense de valeurs éthico-DD/RSE et de la qualité de vie des clients –citoyens. En somme, toute notre analyse converge vers une confirmation de la plupart de nos propositions de recherche pour conférer à notre modèle P.R.I de marketing intégré, crédibilité et fiabilité.

Toutefois, jusqu'à présent, on s'est peu intéressé à la question de l'efficacité d'une stratégie de positionnement éthico-DD/RSE en termes de création de valeur client et de Qualité Relationnelle Client (Qualité notamment mesurée par le degré d'attachement et la durée de fidélité de la clientèle visée). En effet, il y a création de valeur client, qu'à partir du moment où les actions à finalité éthique des responsables d'entreprise ainsi que leurs représentations convergent avec la représentation des consommateurs voire des segments de marché visés. En d'autres termes, l'efficacité du modèle P.R.I de construction d'une stratégie marketing plus responsable n'a de sens qu'à partir du moment où l'entreprise, à travers sa stratégie répond aux attentes éthiques de ses clients. Si les représentations des consommateurs ou clients, relatives à l'éthique, divergent foncièrement par rapport au

modèle proposé, il n'y a alors pas de création de valeur client. Aussi, la deuxième partie du chapitre vise principalement à interroger le public des consommateurs afin de vérifier si la construction d'un positionnement éthique fondée sur le modèle P.R.I fait sens auprès des consommateurs et correspond à leurs attentes. Mieux encore, une stratégie marketing orientée « Ethique/DD », peut-elle participer à l'amélioration de la Qualité Relationnelle Clients ?

2 REPRESENTATIONS ETHIQUES DES CONSOMMATEURS ET EFFICACITE DES STRATEGIES MARKETING ORIENTEES « ETHIQUE » OU « DEVELOPPEMENT DURABLE »

L'étude des rapports Développement Durable et l'analyse thématique ou lexicale des entretiens approfondis auprès de plus de trente hauts responsables d'entreprise nous ont surtout permis d'apporter une plus grande fiabilité à notre modèle d'analyse et de confirmer la plupart de nos propositions de recherche. Toutefois, la construction d'une stratégie marketing orientée « Ethique » ou « DD » n'a de sens, en terme d'efficacité, qu'à condition que les consommateurs partagent la perception des dirigeants ou responsables d'entreprise quant au contenu d'une telle stratégie. Certes, les entretiens semi-directifs auprès de 38 consommateurs réalisés dans le cadre même de l'élaboration de notre modèle d'analyse ont déjà contribué à mettre en exergue la forte proximité entre « leur » représentation conceptuelle d'une entreprise dite « éthique », engagée dans une politique de Développement Durable, et celles des responsables d'entreprises. Et, pour les deux protagonistes, l'enjeu fondamental se situe, a priori, au niveau de la promotion de la qualité et plus précisément d'une qualité éthique tant au niveau des produits commercialisés, de l'activité de l'entreprise dans son ensemble, que des relations avec les clients ou autres parties intéressées.

Néanmoins, dans un souci de rigueur et de fiabilité, d'autres investigations sont nécessaires pour confirmer les résultats préliminaires et mieux appréhender la *représentation des consommateurs* quant aux caractéristiques d'une entreprise éthique ou responsable. Dans cette perspective, nous nous sommes appuyés à la fois sur une enquête par questionnaire auprès de 193 consommateurs (& 2.1) mais aussi une étude comparative des représentations de 280 consommateurs (& 2.2) supplémentaires, les uns clients d'une entreprise fortement engagée dans une démarche éthico-DD/RSE et les autres clients d'une entreprise très éloignée de toute velléité de stratégie marketing éthique ou responsable.

2.1 Représentations éthiques des consommateurs à travers une enquête par questionnaire

Après avoir précisé et justifié la méthodologie de notre enquête exploratoire par questionnaire auprès des consommateurs, nous présenterons les principaux résultats de l'étude. Cette investigation vise principalement à vérifier la pertinence de notre modèle de recherche et plus précisément la congruence entre les orientations de stratégie marketing éthique ou responsable prises par les entreprises et les attentes éthiques des consommateurs. L'efficacité de la mise en œuvre d'une stratégie marketing « éthique » ou « DD » implique nécessairement une telle cohérence.

2.1.1 Méthodologie de l'enquête par questionnaire

Lors de nos interviews d'une quarantaine de consommateurs, dans le cadre de notre recherche préliminaire, plusieurs d'entre eux avaient souhaité un temps de réflexion plus important afin de pouvoir se livrer à une introspection plus soutenue, et s'interroger davantage sur leurs véritables attentes éthiques. Leurs souhaits étaient de pouvoir apporter des réponses plus construites, plus réfléchies, d'autant plus que les questions posées ne sont pas coutumières. Aussi, afin de tenir compte de ce souhait, nous avons repris les questions ouvertes formulées dans le cadre de notre guide d'entretien mais dans l'idée cette fois-ci, non pas d'interviewer des consommateurs supplémentaires, mais de mener une enquête qualitative par questionnaire. Le contenu et la richesse des réponses apportées comptaient davantage que la constitution d'un échantillon représentatif de consommateurs français ou lorrains.

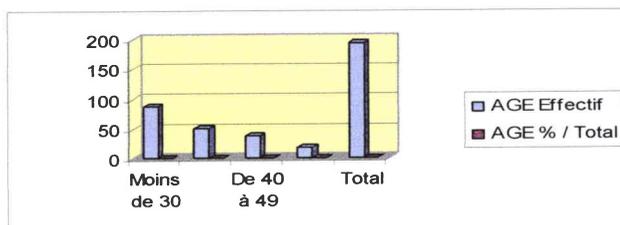
Plus précisément, cette technique de recueil des données comportait un certain nombre d'atouts justifiant notre choix :

- *Accorder aux enquêtés un temps de réflexion plus important afin d'obtenir des réponses plus précises et plus réfléchies aux questions posées*
- *Favoriser une triangulation des méthodes de recueil des données et vérifier si les réponses orales diffèrent ou non sensiblement des réponses écrites, les méthodes d'administration de l'enquête n'étant pas les mêmes.*
- *Toucher un grand nombre de consommateurs. Certes, même si on travaille généralement avec des tailles d'échantillon réduite dans le cadre d'une étude qualitative, il semblait intéressant de vérifier si les représentations exprimées par les consommateurs dans le cadre des interviews trouvaient confirmation auprès d'une majorité de consommateurs. Qui plus est, un échantillon relativement large autorisait une connaissance plus exhaustive des différentes représentations partagées par ces derniers.*

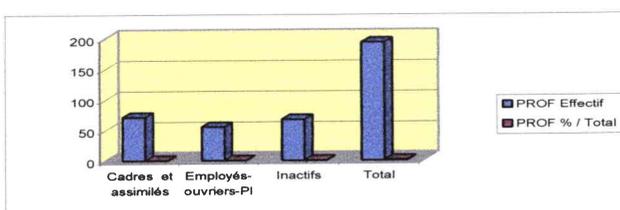
- *Enfin, assurer une plus grande diversité de l'échantillon (Tableaux 54 ci-dessous) en prenant en compte un maximum de caractéristiques, en l'occurrence le sexe, la profession et l'âge.*

Tableau 54 : Composition de l'échantillon

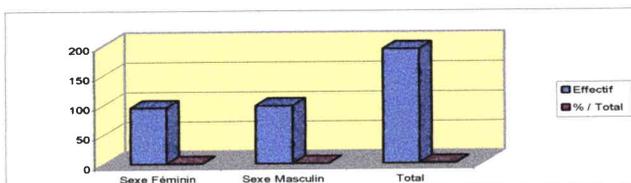
AGE	Effectif	% / Total
Moins de 30	87	0,45
De 30 à 39	50	0,26
De 40 à 49	38	0,20
Plus de 50	18	0,09
Total	193	1,00



PROFESSION	Effectif	% / Total
Cadres et assimilés	71	0,37
Employés-ouvriers-PI (Profession intermédiaire)	55	0,28
Inactifs (58 étudiants, 9 retraités)	67	0,35
TOTAL	193	1,00



	Effectif	% / Total
Sexe Féminin	95	0,49
Sexe Masculin	98	0,51
Total	193	1,00



Cependant la mise en œuvre de cette technique d'investigation comportait un certain nombre de difficultés à surmonter :

- *Il y a certes, peu de questions, mais toutes les questions formulées sont des questions ouvertes souvent jugées difficiles, au sens où elles supposent un certain délai de réflexion*
- *Répondre aux questionnaires, qui plus est par écrit, exige du temps. Certains consommateurs avaient avoué par la suite, avoir consacré bien plus d'une heure à la rédaction de l'enquête. Dans de telles circonstances, une enquête par voie postale par exemple ne serait absolument pas pertinente.*
- *Enfin, dans le cadre de cette technique, il est impossible de procéder à des reformulations susceptibles d'aider l'enquêté à préciser sa pensée voire l'approfondir.*

Aussi, afin de contrer ces difficultés et inviter les consommateurs à répondre aux questions posées avec le plus de précision possible, nous avons procédé de la manière suivante :

➤ *L'enquête a d'abord été soumise à un groupe d'étudiants niveau master de l'université de Metz (58 étudiants). Ces derniers, une à deux semaines après distribution du questionnaire, avaient la possibilité de me le remettre par écrit (version papier) ou me l'envoyer par mail. L'envoi par mail, vivement recommandé (et aussi suivi par les étudiants), évitait une double saisie sur ordinateur ainsi que les difficultés liées à la lecture de certaines écritures peu lisibles.*

➤ *Nous avons ensuite demandé à ces mêmes étudiants de jouer un rôle de relais et distribuer deux à trois questionnaires auprès de leur entourage en prenant soin de diversifier leur échantillon. Des consignes ont été données afin de minimiser les biais liés à l'administration de l'enquête. Les personnes contactées pouvaient aussi me joindre par mail ou par téléphone si elles souhaitaient de plus amples informations (coordonnées précisées sur le questionnaire remis aux sondés). Sur 142 retours, nous avons retenus 133 questionnaires : Neuf ont été écartés, soit parce-que la réponse était beaucoup trop succincte et n'apportait aucune information nouvelle, soit parce-que trop de passages étaient illisibles, la rédaction ayant été faite manuellement. En effet, lors de cette deuxième vague, les questionnaires rédigés à la main étaient beaucoup plus nombreux.*

Au stade final de l'enquête, 193 questionnaires ont été retenus. Les enquêtés ont surtout répondu aux trois premières questions, les plus importantes compte tenu de notre problématique. Autrement dit, la description des caractéristiques d'une entreprise à laquelle on est fortement attachée (relation fidèle et durable), la définition et les attentes inhérentes à une entreprise éthique ou responsable, les signes distinctifs d'un produit éthique ont davantage intéressés les répondants que les questions relatives aux critères d'achat, aux vecteurs de communication les plus adaptés pour faire connaître les valeurs éthiques de l'entreprise ou encore au rôle du consommateur pour aller dans le sens d'une consommation plus responsable.

Pour apporter plus de précision quant à la composition de notre échantillon, nous pouvons noter que, parmi ces 193 répondants, 45% ont moins de 30 ans, 26% entre 30 et 40 ans ; 20% entre 40 et 50 ans et enfin 9% des répondants ont plus de 50 ans ; par ailleurs, 49 % sont de sexe féminin alors que 51% sont de sexe masculin ; pour terminer, 37% des sondés ont un statut de cadre, profession libérale, commerçant ou chef d'entreprise, 28% intègrent les CSP « employés, ouvriers ou professions intermédiaires » et enfin 35% sont classés parmi les inactifs (majoritairement des étudiants / 4,7 % de retraités). Certes, un tel échantillon n'est pas représentatif de la population des consommateurs français, mais de par sa diversité et sa taille, il autorise une bonne connaissance de la représentation des consommateurs et constitue un échantillon pertinent pour mieux comprendre les facteurs susceptibles d'agir favorablement sur l'image éthique des entreprises considérées.

Pour finir, quant au dépouillement statistiques des résultats, nous nous sommes appuyés à la fois sur Tropes et Spad-T, deux logiciels puissants d'analyse lexicale dont les qualités ont déjà été évoquées précédemment.

2.1.2 Analyse thématique et lexicale des résultats de l'enquête

Cinq questions centrales visaient à mieux appréhender la conception et les attentes des consommateurs relatives aux stratégies de positionnement éthique ou « DD » des entreprises:

- **Question 1 : Qu'est-ce qu'un consommateur entend par une « Entreprise éthique » ou responsable ? Quel devrait être le comportement d'une telle entreprise ? A travers cette question, il s'agissait surtout de mieux cerner leur représentation par rapport au comportement attendu d'une entreprise éthique ou responsable. En effet, pour construire une image d'entreprise plus responsable ou plus éthique, il est nécessaire de connaître et de se calquer sur les attentes éthiques des consommateurs.**
- **Question 2 : Quelles sont les caractéristiques nécessaires pour être durablement fidèle voire fortement attaché à une entreprise ? A quelle condition le consommateur fait-il confiance à une entreprise ? L'idée était de vérifier si les caractéristiques attribuées à une entreprise à laquelle on est durablement fidèle et attaché, se rapprochent ou non des caractéristiques d'une entreprise dite éthique ou responsable.**
- **Question 3 : Qu'est ce qu'un produit éthique ? Quelles sont ou devraient être les caractéristiques voire les qualités attachées à un tel produit ? Notre définition d'un produit dit éthique, évoquée lors de la présentation du modèle de recherche, est-elle en phase avec la conception des consommateurs ?**
- **Question 4 : Comment communiquer au mieux les valeurs éthiques défendues par l'entreprise ? Cette question avait pour finalité de cerner les vecteurs de communication les mieux adaptés pour promouvoir une image d'entreprise éthique ou responsable. Cependant, pour cette question, les réponses apportées par les enquêtés étaient relativement succinctes.**
- **Question 5 : Enfin, quelle est la place des critères d'achat éthique dans les critères d'achat habituel des consommateurs ? Cette question visait à vérifier si les considérations éthiques interviennent déjà dans le processus de décision d'achat des consommateurs. Elle permettait également de comprendre les efforts à réaliser pour favoriser la commercialisation de produits dits éthiques sachant que les caractéristiques de ces derniers ne peuvent guère trop s'éloigner des critères d'achat considérés comme essentiels par le consommateur.**

Toutes ces questions feront l'objet d'une étude détaillée dans le paragraphe qui suit. Et, pour ce faire, nous nous appuyerons principalement sur une analyse thématique et surtout lexicale à partir des logiciels SPAD-T et TROPES.

2.1.2.1 Représentations et attentes des consommateurs relatives aux caractéristiques d'une « Entreprise éthique » ou responsable

Le paragraphe ci-dessous a pour principale finalité d'indiquer les principaux résultats de notre analyse thématique et surtout lexicale, relative aux attentes des consommateurs quant aux caractéristiques d'une « Entreprise éthique ou responsable », engagée dans une démarche Développement Durable.

❖ Analyse thématique des réponses des consommateurs (Question 1 et 4)

L'interrogation des consommateurs sur leurs représentations d'une entreprise éthique ou responsable met clairement en lumière l'importance des concepts de « valeurs », de « responsabilité » ou de « respect ». Mais leur vision d'une entreprise éthique dépasse cette simple conceptualisation axiologique. En effet, au regard de l'analyse thématique de leurs réponses, il apparaît clairement que la qualité des produits commercialisés, la qualité relationnelle avec l'ensemble des parties prenantes et surtout les clients, fournisseurs, employés et Grand-Public, le respect de l'environnement ou encore une meilleure prise en compte des bénéfices sociétaux, environnementaux ou sanitaires des produits offerts sur le marché constituent des variables fondamentales pour définir les caractéristiques d'une entreprise éthique, responsable, engagée dans une politique de développement durable. Assez paradoxalement, au lieu d'avoir des réponses principalement axées sur le commerce équitable, le mécénat philanthropique, les valeurs de solidarité..., les consommateurs attendent avant tout d'une entreprise éthique ou responsable qu'elle respecte ses clients et ses différents partenaires, en l'occurrence et surtout le Personnel et les fournisseurs.

Plus précisément, au regard de l'analyse thématique des réponses de notre enquête, un tel « respect » passe essentiellement par :

➤ *Une bonne qualité et un bon rapport qualité-prix des produits vendus*

Ces premières attentes des clients relatives à une entreprise dite éthique ou responsable sont totalement en cohérence avec notre modèle de recherche selon lequel il ne peut y avoir d'ambition éthique ou de politique Développement Durable efficace de la part d'une entreprise en dehors d'une organisation « actionnée » par le marché et, in fine, sans une « bonne » stratégie marketing ostensiblement tournée vers la satisfaction des clients.

➤ *La promotion d'une « Qualité Ethique Produit ».*

Au regard des consommateurs, une entreprise éthique, responsable, respectueuse du client, implique une volonté de doter le produit commercialisé et corollairement le système de production/distribution correspondant, d'un maximum d'attributs

environnementaux (Bénéfice environnemental) mais aussi sanitaires (Bénéfice santé) et sociétaux (Bénéfice qualité de vie individuelle et sociétale) Autrement dit, la valorisation d'une « Qualité Ethique Produit » constitue un outil ad hoc au service d'un marketing orienté « Ethique » ou « Développement Durable ».

➤ ***Des relations positives et le plus équilibrées possible entre l'entreprise et ses clients ou entre l'entreprise et ses parties prenantes (Promotion d'une « Qualité Ethique Relationnelle »)***

Par rapport aux clients, partenaire prééminent d'une entreprise dite responsable (Cité en premier par les consommateurs), de telles relations, aux dires des consommateurs, reposent sur une écoute active du client, un accueil chaleureux, un Personnel en contact disponible, sympathique et compétent ou encore une gestion efficace des réclamations. Par rapport aux autres partenaires (Par ordre d'importance les salariés, les fournisseurs et le Grand-Public), de telles relations supposent l'adoption d'une logique « gagnant-gagnant » caractérisée par une meilleure écoute des intérêts spécifiques de chaque partie.

En somme, selon ces observations issues de notre analyse thématique des réponses des enquêtés, la représentation des caractéristiques d'une « entreprise éthique ou responsable » des consommateurs, semble totalement en congruence avec celle des dirigeants d'entreprise. Dans ces circonstances, toutes les conditions sont requises pour qu'une stratégie marketing orientée « Ethique » ou « DD » contribue à générer, ce que nous pouvons appeler, une « valeur client ajoutée » fondée principalement sur un « bon » marketing mais aussi et surtout sur la promotion d'une Qualité Ethique « Produit » et d'une « Qualité Ethique Relationnelle ». Ces résultats corroborent nos principales propositions de recherche et apportent une crédibilité supplémentaire à notre modèle P.R.I. de construction d'un positionnement éthique ou Développement Durable. Toutefois, pour compléter nos investigations et faire preuve d'un maximum d'objectivité, nous nous appuyerons aussi, ci-après, sur une analyse lexicale approfondie à l'aide des logiciels SPAD-T et TROPES.

❖ **Analyse lexicale et étude des attentes et de la représentation des consommateurs relatives à une entreprise « Ethique » ou responsable.**

Les tableaux ci-après, issus des traitements d'analyse lexicale, à la fois sous Tropes et Spad visent à mettre en exergue les attentes et la représentation des consommateurs relatives à une entreprise « Ethique » ou responsable. (Tableaux 55, 56 et 57)

Tableau 55 : Mots ou classe de mots employés le plus fréquemment par les consommateurs à partir du logiciel Tropes et Spad (Hormis les mots « Entreprise », « magasin » et « Ethique », mots présents dans la question posée et généralement repris par les répondants)

TROPES (20 premières classes de mots)	TROPES (Adjectifs et verbes)	SPAD- T (20 premières classes de mots)
<ul style="list-style-type: none"> • Clients (369) • Produit (255) • Qualité (183) • Respect (161) • Environnement (151) • Valeur (126) • Employé / Salarié (117) • Prix (66) • Responsable (65) • Service (59) • Travail (58) • Gens (56) • Bénéfice (54) • Consommateur (49) • Information (47) • Production (38) • Moralité (35) • Législation (34) • Norme (33) • Relation (33) 	<p style="text-align: center;">Adjectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Bon • Social • Environnemental • Moral • Humain <p style="text-align: center;">Verbes (sauf verbe être et avoir)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Devoir • Respecter • Entreprendre • Faire • Pouvoir • Défendre • Proposer 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect (416) • Clients (367) • Environnement (301) • Produit (277) • Valeurs/ Responsabilités (256) • Action managériale (254) • Marketing –Etat d’esprit- (213) • Qualité (209) • Homme et société (177) • Savoir-être /Personnel en contact (156) • Conditions de travail (152) • Respect des lois, chartes, règles (151) • Personnel (131) • Qualité Relationnelle Clients (126) • Marge-profit (115) • Problèmes Clients (109) • Relations Parties Prenantes (98) • Services et logistique (95) • Prix (84) • Communication marketing (80)

Que ce soit avec Tropes, logiciel d’analyse lexicale effectuant une lemmatisation automatique ou avec Spad, exigeant une lemmatisation manuelle avec au préalable une vérification de la signification réelle de chacun des mots à regrouper dans leur contexte (sans quoi, nous l’avons vu, les risques d’erreurs et de confusion sont importantes), les mots clefs distinctifs d’une entreprise éthique ou responsable sont les suivants : Respect, valeurs/responsabilités, clients, produit, qualité, environnement, relations clients et parties prenantes. Ce noyau central de la représentation éthique ou Développement Durable des consommateurs est très proche de celui des dirigeants d’entreprise (Voir analyse des rapports « DD » ou des entretiens auprès des responsables d’entreprise), ce qui laisse supposer une construction mutuelle des concepts et une volonté des dirigeants d’épouser la représentation des consommateurs considérés comme des clients potentiels.

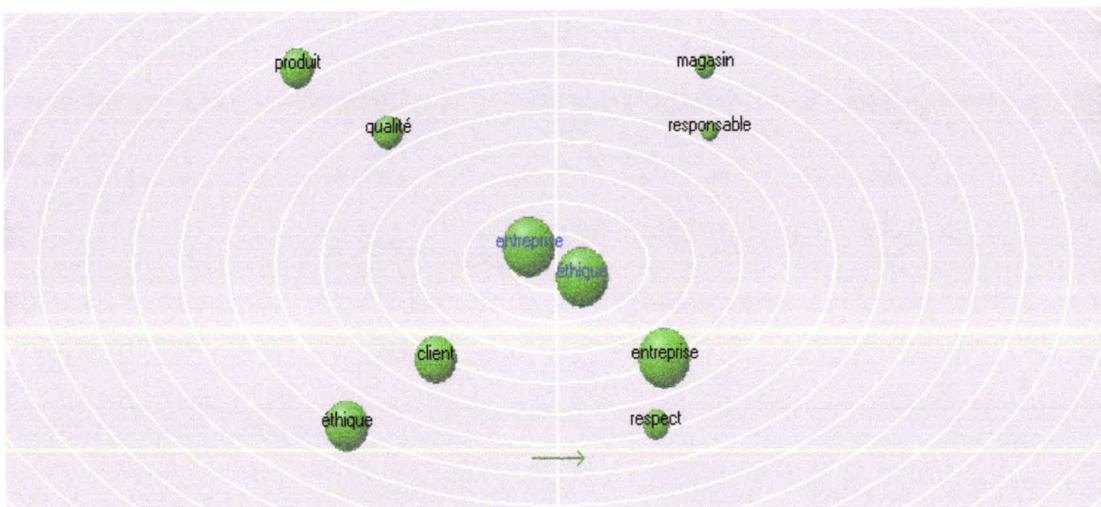
Par ailleurs, au regard des verbes les plus significatifs (Tropes), une entreprise éthique a des devoirs (verbe « devoir »), elle se doit de « respecter » ses clients ou autres parties prenantes mais il lui incombe aussi d’agir, d’ « entreprendre », de « faire », « pouvoir », de « défendre » et « proposer ». L’éthique est ainsi appréhendée, non seulement en termes de valeurs mais aussi et surtout comme une variable stratégique. Mieux, les valeurs éthiques ou «DD », portées par l’entreprise, sont à traduire dans les produits commercialisés, le système de production-distribution correspondant ou encore

dans la relation avec l'ensemble des parties prenantes impliquées directement ou indirectement dans la relation marchande.

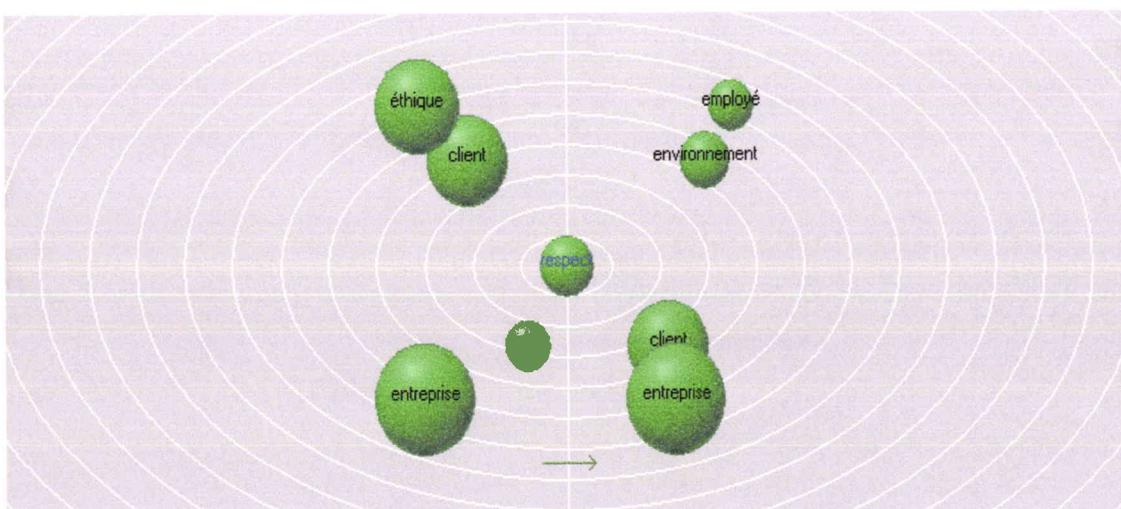
Les adjectifs les plus marquants sont également très évocateurs des caractéristiques attendues d'une entreprise éthique ou responsable. En effet, les adjectifs les plus cités, pour définir une entreprise éthique ou engagée dans une stratégie Développement Durable sont : « Responsable, Bon, Social, Environnemental, Moral et Humain ».

Les deux graphes (Graphes 56) ci-dessous permettent également de comprendre pourquoi les préoccupations éthiques ou « Développement Durable des entreprises intègrent de plus en plus fortement une dimension marketing.

Graphes 56 : Graphes représentatifs de la conception des consommateurs relatives aux caractéristiques d'une entreprise éthique ou responsable



Les mots les plus significatifs associés au couple « Entreprise » et « Ethique » sont : « Client », « responsable », « Qualité », « Respect », « Ethique » et « Produit ». A travers ce constat on comprend mieux le rôle décisif du marketing dans la construction d'un positionnement éthico-DD/RSE auprès des consommateurs.



Constat

Le mot « Respect », le premier et le plus déterminant pour caractériser une entreprise éthique ou responsable, est fortement associé à « valeur », « client », « environnement », « employé » et « éthique ». Ces relations apparaissent aussi clairement à travers la lecture des réponses des consommateurs sondés. Selon ces derniers, le respect est la première des valeurs éthiques et, en parlant de respect, ils privilégient le respect vis-à-vis du client, le respect vis-à-vis des autres parties prenantes (Et parmi ces dernières, dans l'ordre, le Personnel, les fournisseurs et le Grand-Public (Gens)) et enfin le respect de l'environnement.

Enfin, l'étude des mots les plus sur-représentés ou sous-représentés indique des sensibilités différentes selon les catégories de consommateurs visés (Tableaux 57)

Tableau 57 : Mots sur-représentés ou sous-représentés par catégorie de consommateurs

Mots sur-représentés

Moins de 30 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	Plus de 50 ans	Hommes	Femmes
<i>Clients Environnement QAV Sent MkgG Respect</i>	<i>PPQR Sécurité Marge Labels Stratégie</i>	<i>Cond.W Local Cond. Fab. Prix Fournisseurs</i>	<i>Règles QAV Comp Respect QRClts PPQR</i>	<i>Règles Stratégie PPQR Valeurs MkgG</i>	<i>Personnel Produit FRS Cond. W Environ.</i>

Mots sous-représentés

Moins de 30 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	Plus de 50 ans	Hommes	Femmes
<i>PPQR FRS Marge</i>	<i>Client MkgG QRClts</i>	<i>PPQR Sécurité valeur</i>	<i>Managem. Marge Service log</i>	<i>Personnel Produit FRS Cond.W</i>	<i>Règles Stratégie PPQR</i>

Mots sur-représentés

Cadres et assimilés	Employés-ouvriers Prof.Int.	Inactifs
<i>PPQR CondFab Frs Stratégie Eco-fin</i>	<i>Satisf.Clts Personnel QAV Comp Produit marge</i>	<i>Clients QAVSent Labels DD Environ.</i>

Mots sous-représentés

Cadres et assimilés	Employés-ouvriers Prof.Int.	Inactifs
<i>Client Personnel satisfact</i>	<i>DD Com. Valeurs</i>	<i>PPQR Stratégie marge</i>

Abréviations : QAV-Sent : Qualité d'accueil des vendeurs –registre sentimental ; MkgG : évocation des principes mercatiques généraux ; PPQR : Qualité relationnelle avec les Parties Prenantes –meilleure prise en compte de leurs intérêts ; Cond.W : conditions de travail ; Cond.Fab : Conditions de fabrication ; QRClts : Qualité relationnelle avec les clients ; FRS : Fournisseurs ; QAV-Comp : Qualité d'accueil du vendeur reposant principalement sur son savoir-faire, sa compétence ; DD : Développement Durable ; Environ. : Environnement ; ServiceLog : Services en général et logistique ; Com. : Communication ; Eco-fin : Problèmes économiques et financiers

Les représentations inhérentes à l'éthique ou au DD évoluent selon le profil du consommateur. Ainsi, (même si nous souhaitons guère approfondir cet aspect, dans le cadre de notre thèse), il peut notamment être intéressant de relever les observations suivantes :

➤ *Les employés, ouvriers, inactifs (surtout des étudiants) ou encore les moins de 30 ans, ont une conception de l'entreprise éthique ou responsable fortement liée à la capacité de la firme à satisfaire ses clients. L'approche marketing est ici prééminente avec une attention davantage tournée vers le « je » que vers le « nous ». Quant aux valeurs les mieux partagées, ce sont principalement les valeurs de « Qualité » (qualité du produit, qualité d'accueil) ainsi que la valeur environnementale.*

➤ *De leur côté, les cadres et assimilés semblent avoir une vision plus large pour définir une entreprise éthique ou responsable. Ils s'intéressent non seulement aux clients, mais à la capacité de l'entreprise à prendre en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, du moins les plus importants comme le Personnel, les fournisseurs et le Grand-Public. Ils s'intéressent également aux conditions de fabrication et conditions de travail du Personnel et semblent évaluer une entreprise responsable en fonction de sa stratégie, de ses finalités, de sa mission, tout en ayant conscience des limites économiques ou financières liées à la mise en œuvre d'une politique éthique ou de développement durable. Dans cette perspective, il s'agit de concilier les intérêts du « je » (intérêts personnels) avec les intérêts du « ils » (Parties Prenantes) et de façon plus éloignée les intérêts du « nous » (Biens communs et bien-être sociétal)*

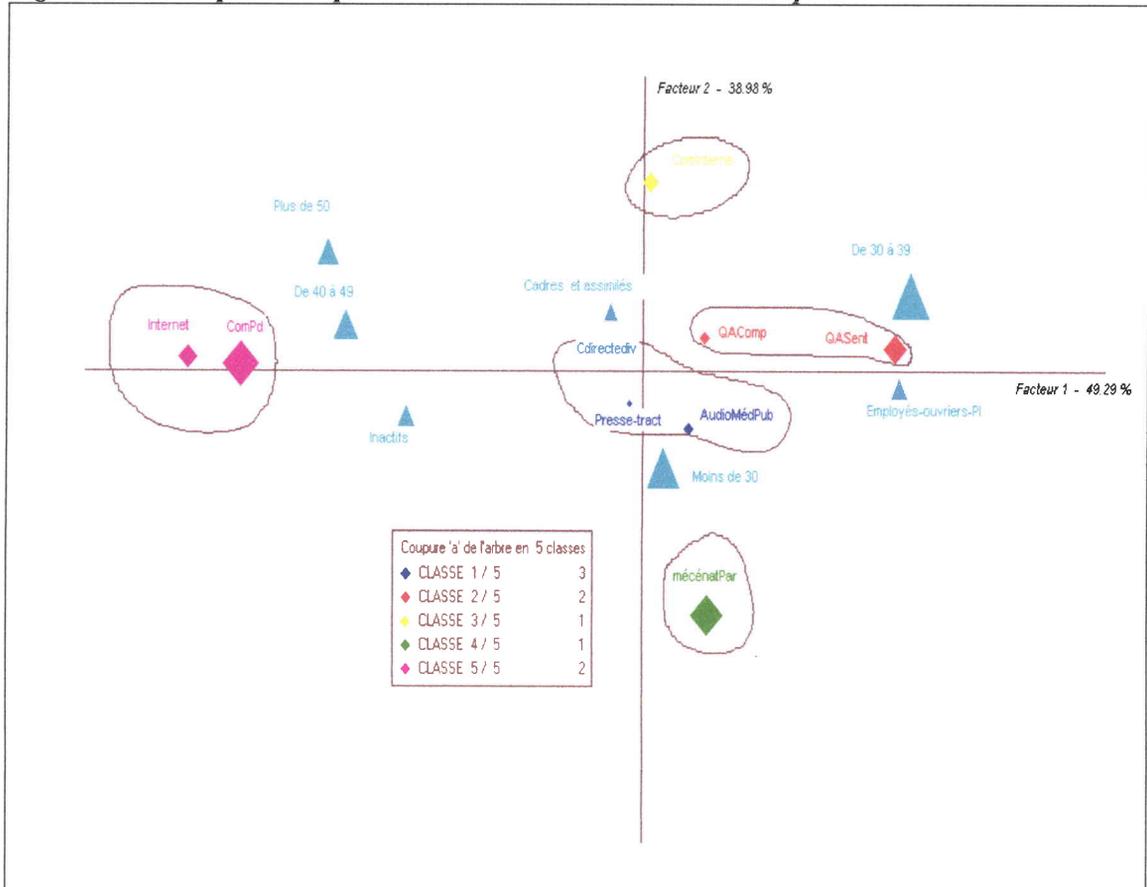
Au final, tous ces résultats mettent clairement en évidence une forte proximité des représentations des consommateurs et des responsables d'entreprise, pour ce qui concerne leur conceptualisation d'une entreprise éthique ou responsable voire d'une entreprise engagée dans une démarche Développement Durable. Notre modèle P.R.I. gagne ainsi en pertinence car il semble faire sens aux consommateurs ou clients potentiels de l'entreprise.

❖ Analyse lexicale et vecteurs de communication à finalité éthique à privilégier

Même si les enquêtés ont été peu prolixes dans leur réponse, ce qui nous encourage à étudier les résultats avec beaucoup de précaution, il apparaît que le meilleur vecteur de

communication des valeurs éthiques/DD demeure la relation interpersonnelle-« Personnel en contact »Client » suivi des autres moyens dont Internet et la communication à travers le produit (Labels de qualité, étiquette...), souvent cités. Spad-T, en partant d'une classification hiérarchique des mots utilisés par les enquêtés pour cette question, propose une partition en cinq classes, illustrée par le graphique ci-dessous (Figure 58)

Figure 58 : Entreprise éthique et vecteurs de communication éthiques



L'analyse hiérarchique ascendante, sur les mots utilisés dans le cadre de la question posée sur les outils de communication les plus adaptés pour diffuser les valeurs éthiques de l'entreprise, suggèrent une partition en cinq classes. Par ordre d'importance, nous trouvons les vecteurs de communication suivants :

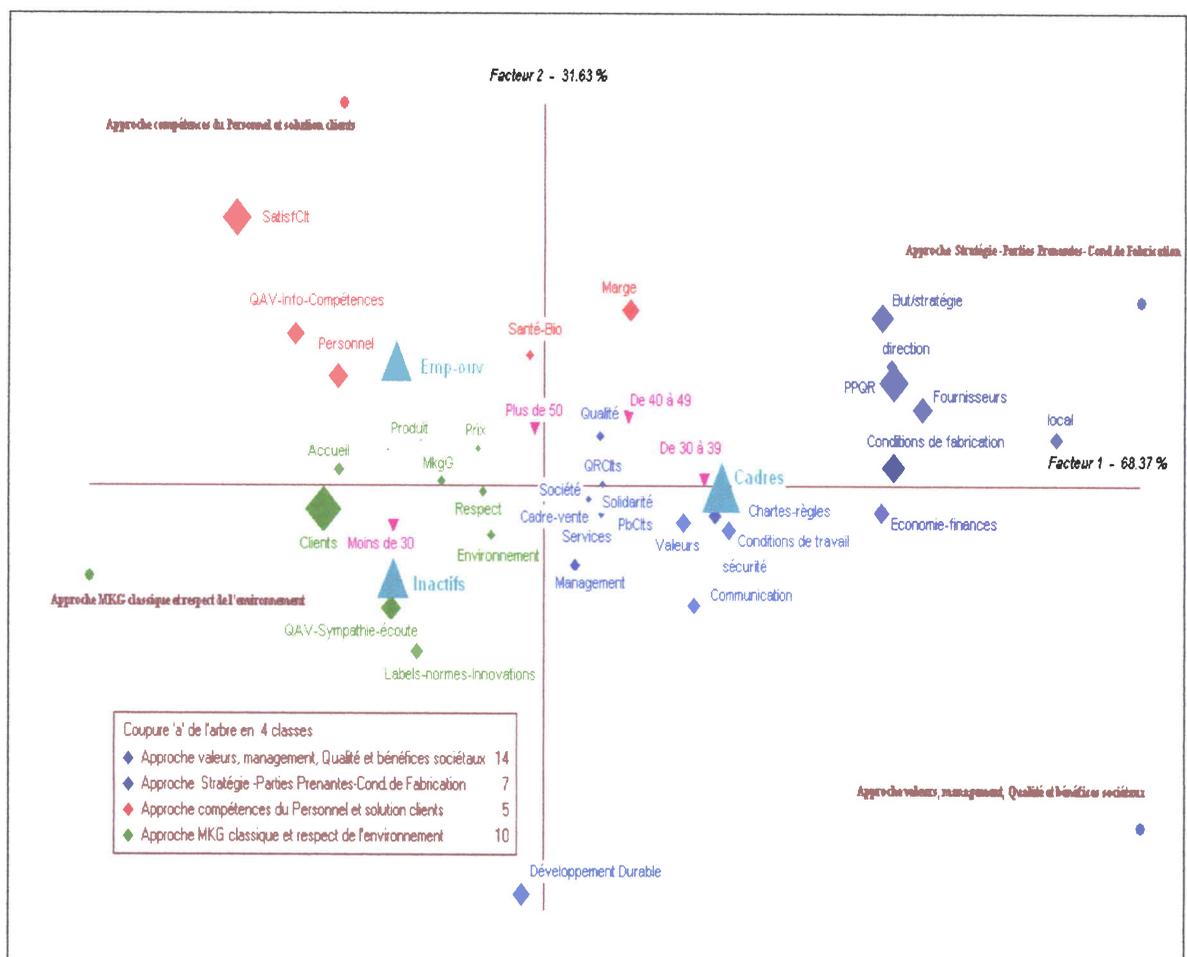
- *En premier lieu (Classe 2), c'est la **qualité relationnelle** « **Client-Personnel en contact** » et plus particulièrement la qualité d'accueil, l'échange d'informations, de conseils, de connaissances voire même de compétences, la sympathie, la capacité d'écoute et d'empathie du Personnel qui constituent un moyen pertinent pour défendre le positionnement éthico-DD/RSE de l'entreprise*
- *En second lieu (classe 1), nous trouvons les **médias et les formes de communication directe** depuis la distribution de prospectus jusqu'à l'organisation de journées Portes ouvertes ou la présence dans les foires et salons pour citer quelques exemples*

- En troisième lieu (Classe 5), on distingue parmi les vecteurs de communication, **Internet** ainsi que toutes les communications reposant sur le **produit en soi** (étiquette, labels ou autres signes de qualité)
- **Le mécénat ou parrainage** (classe 4) constitue un autre moyen suggéré par les répondants pour sensibiliser les consommateurs aux valeurs éthiques de l'entreprise
- Enfin, pour terminer, les enquêtés citent également la **communication interne**, comme vecteur de communication éthique vis-à-vis du Personnel de l'entreprise.

❖ **Classification hiérarchique ascendante des mots utilisés pour qualifier une « Entreprise éthique » ou responsable**

La classification hiérarchique des mots utilisés pour qualifier une entreprise éthique ou responsable (Sous Spad) met en exergue quatre classes significatives indiquant chacune une orientation spécifique caractéristique d'une entreprise engagée dans une démarche éthico-DD/RSE (Figure 59)

Figure 59 : Classification hiérarchique ascendante des mots utilisés pour qualifier une « entreprise Ethique » ou responsable



La figure ci-dessus, ainsi que les tableaux explicatifs joints en annexe (Annexe E), mettent en évidence quatre classes significatives aux caractéristiques suivantes :

- *La classe 1, pour définir une entreprise éthique ou responsable privilégie les mots centrés sur la notion de valeur, de développement durable, de résolution de problèmes clients ou de problèmes sociétaux, de respect des lois ou règles, de solidarité. Dans cette logique, l'homme est placé au centre du management et la finalité de l'entreprise est principalement tournée vers la promotion d'une meilleure qualité de vie sociétale à travers les produits commercialisés ou l'activité de production-distribution.*
- *La classe 2 s'intéresse davantage à la stratégie de l'entreprise et ses relations avec ses principales Parties Prenantes. Elle accorde beaucoup d'importance aux conditions de fabrication, aux relations avec les fournisseurs et enfin à l'impact de l'activité de l'entreprise sur la vie locale ou la région du lieu d'implantation.*
- *La classe 3 accorde une grande importance au respect du Personnel et semble également lier l'éthicité d'une entreprise à la capacité d'apporter une solution pertinente au problème posé par le client en vue de répondre au mieux à leurs attentes. La qualité de la relation « Personnel en contact-clients » semble ici privilégiée. Cependant, même si la qualité d'accueil vue sous un angle sentimental (Sympathie, disponibilité du vendeur, ...) est importante, la compétence du Personnel en contact est ici privilégiée (Echange d'informations, de conseils, de savoirs). Enfin, cette classe accorde aussi une certaine importance à la notion de profit ou de performance et pose ainsi implicitement le dilemme de la réconciliation du profit avec l'éthique.*
- *La classe 4 définit l'entreprise éthique ou responsable principalement à l'aune du rapport qualité-prix des produits offerts sur le marché et de la capacité de l'entreprise à intégrer au mieux la dimension environnementale dans ses produits ou son activité. Cette classe accorde une grande importance à la valorisation du produit commercialisé. Elle repose sur la mise en œuvre d'un « bon » marketing traditionnel ou classique principalement centré sur l'adaptation de l'entreprise aux attentes des clients avec toutefois une volonté de mieux prendre en compte leurs préoccupations environnementales.*

Finalement, les consommateurs de la classe 1 et 2 semblent plutôt défendre une conception de l'Éthique ou du Développement Durable centrée sur la vente de produits où l'amélioration de la qualité de vie sociétale représente un souci prééminent, alors que ceux de la classe 3 et 4 semblent plus proches d'une vision où la finalité éthique se soumet davantage à l'impératif de l'intérêt individuel incarné notamment par un « bon rapport qualité-prix ». Et, au regard des tableaux en annexes, la première approche est plutôt partagée par les « cadres et assimilés » tandis que les classes 3 et 4 regroupent des concepts avant tout partagés par les employés, ouvriers et professions intermédiaires ou encore les consommateurs de moins de 30 ans.

En conclusion, et au terme de ce paragraphe relatif à la conceptualisation d'une « Entreprise Ethique » ou responsable du point de vue des consommateurs, il apparaît clairement qu'il existe une forte congruence entre d'un côté, les actions de développement de CEP, CER et CEI envisagées dans le cadre de notre modèle de construction d'une stratégie marketing orientée « Ethique /DD» et de l'autre les attentes et les représentations des consommateurs relatives au comportement souhaité d'une « Entreprise éthique » ou responsable. Ces conclusions issues des résultats de notre analyse thématique, mais aussi et surtout tirées des nombreux tableaux d'analyses lexicales et de classifications hiérarchiques, concourent à renforcer la fiabilité et la crédibilité de notre modèle d'analyse.

Par ailleurs, toutes les conditions semblent ainsi réunies pour garantir une certaine efficacité des stratégies considérées, au sens où elles peuvent interpeller les clients et répondre à de nouvelles attentes, même si le niveau d'exigence ou de sensibilité éthique peut varier d'un groupe de consommateurs à un autre. En effet, nos résultats semblent distinguer deux groupes de consommateurs, avec à une extrémité les personnes uniquement réceptives aux considérations éthiques capable de satisfaire leurs intérêts personnels (Prééminence du « je ») et de l'autre, a priori, beaucoup moins nombreuses, celles sensibles aux arguments éthiques d'amélioration de la qualité de vie sociétale (Prééminence du « nous »).

Dans cette perspective, l'efficacité de toute stratégie marketing à finalité éthique suppose un plan d'action différent selon que l'on s'adresse à l'un ou à l'autre des segments de consommateurs.

- Dans le premier cas, il s'agit à la fois d'adapter l'offre commerciale de manière à se rapprocher du mieux possible des critères d'achat dominant du segment visé (Ce qui suppose généralement des prix raisonnables) mais aussi de multiplier les campagnes de communication afin de mieux sensibiliser ces derniers aux vertus environnementales, sanitaires ou sociétales des produits commercialisés et ainsi justifier, le cas échéant, le différentiel de prix par rapport aux produits standards.
- Dans le second cas, il s'agit de renforcer les CEP, CER, et CEI pour toujours être en phase avec les attentes de cette catégorie de consommateurs et chercher à aller au-delà, afin de passer si possible d'un sentiment de satisfaction à un sentiment d'enchantement.

2.1.2.2 Représentations des consommateurs et conditions d'une fidélité ou d'un attachement durable

Les qualités nécessaires pour qu'un client soit durablement fidèle et attaché²⁴⁵ à une entreprise, sont-elles identiques aux caractéristiques propres à une « entreprise éthique » ou responsable ? En d'autres termes, et toujours à travers le prisme de la perception des consommateurs, une stratégie marketing de fidélisation et de Qualité Relationnelle Client peut-elle concourir à la construction d'un positionnement éthique/DD ?

Le dépouillement des résultats de notre enquête auprès des consommateurs s'oriente dans ce sens et montre les nombreuses similitudes entre les attentes relatives à une entreprise dite éthique ou responsable et les qualités attribuées à une entreprise à laquelle on est attachée et durablement fidèle.

Le tableau ci-dessous (Tableau 60) vise à mettre en exergue la proximité de ces deux problématiques, une telle proximité semble logique et compréhensible compte tenu de notre « hypothèse » selon laquelle un « bon » marketing, est à la base de la construction d'un positionnement éthico-DD/RSE. Plus précisément, ce dernier met clairement en lumière les nombreuses concordances entre les mots utilisés pour décrire une entreprise éthique ou responsable et les mots employés pour caractériser une entreprise à laquelle on est durablement fidèle, en tant que client. Ainsi, les trois mots clefs utilisés de part et d'autres sont : « Client, qualité et produit ». Ce constat est visible à la fois avec Tropes dans le cadre d'une lemmatisation automatique, et avec Spad-T où chaque mot avant lemmatisation a été vu dans son contexte afin d'assurer la pertinence des regroupements. De même, l'adjectif « bon », le plus utilisé pour décrire l'un ou l'autre des deux profils d'entreprises, a également de nombreuses associations communes : « Bon », dans le cadre de la définition d'une entreprise éthique ou responsable est fortement associé à Qualité, relation (Relation de confiance, relation positive, avec le client ou vis-à-vis du Personnel) et Accueil ; et, ce même adjectif, dans le cadre de la représentation des consommateurs relative à une entreprise à laquelle on est durablement fidèle et attachée, est fortement associé aux termes « Rapport Qualité-prix ; Qualité ; Client ; et Accueil ».

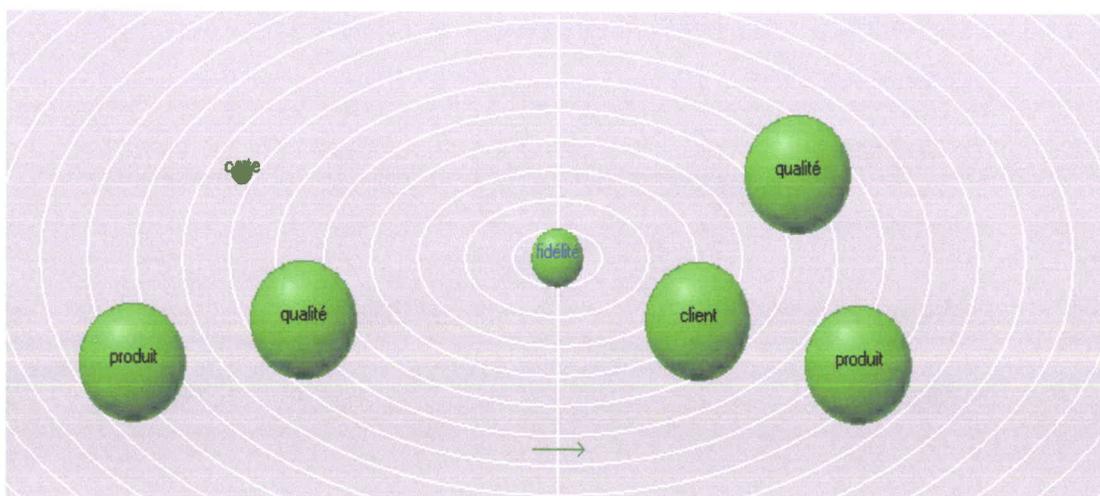
²⁴⁵ Fidélité et attachement à une entreprise sont des concepts très proches mais non identiques pour autant. On peut être fidèle à une entreprise par habitude, piégé par une certaine inertie comportementale sans pour autant être fortement attaché à une entreprise. Aussi, dans le cadre de l'enquête, nous avons insisté auprès des consommateurs pour qu'ils s'intéressent à une entreprise à laquelle ils sont durablement fidèles mais aussi fortement attachés.

Tableau 60 : Mots ou classe de mots employés le plus fréquemment par les consommateurs pour préciser les conditions d'une relation client fidèle et durable (Hormis les mots entreprise, magasin et fidélité, présents dans les questions posées)

TROPES (15 premières classes de mots)	TROPES (Adjectifs et verbes)	SPAD- T (15 premières classes de mots) Lemmatisation manuelle
<ul style="list-style-type: none"> • Produit (303) • Qualité (241) • Client (210) • Prix (117) • Service (112) • Accueil (84) • Prix (66) • Employé/Personnel (59) • Raisonnement (59) • Commercial (55) • Choix (54) • Proximité (45) • Qualité-prix (44) • Relation (42) • Amitié (37) 	<p style="text-align: center;">Adjectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bon • Agréable • Sympathique <p style="text-align: center;">Verbes (sauf verbe être et avoir)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Devoir • Faire • Trouver • Proposer 	<ul style="list-style-type: none"> • Produit (351) • Qualité (289) • Compétitivité-Prix (235) • Accueil-Relation-Confiance (233) • Valeurs/ Responsabilités (256) • QAV-registre sentimental (213) • Marketing –Etat d’esprit- (201) • Services et logistique (187) • Qualité Relationnelle Client (176) • Confort Cadre (159) • Personnel (141) • Satisfaction client (121) • Du choix (105) • Proximité (90) • QAV-Registre compétences (84)

Le graphe ci-dessous (Graphe 61) proposé par le logiciel Tropes et relatif aux mots fortement associés au mot « fidélité » durable corrobore cette proximité consubstantielle entre les expressions utilisées pour caractériser une « Entreprise Ethique » et celles utilisées pour caractériser « une entreprise à laquelle, on est durablement fidèle voire attachée»

Grappe 61 : Mots fortement associés au mot « Fidélité » durable (ou attachement)



En somme, il semble que le cadre de référence d'une entreprise éthique ou responsable d'un côté, et d'une entreprise avec laquelle on entretient des relations solides de l'autre, est sensiblement identique. Les consommateurs utilisent un vocabulaire très semblable et cela explique pourquoi la majorité d'entre eux²⁴⁶ considère la firme à laquelle ils sont fidèles et attachés comme une entreprise éthique et responsable. D'un tel constat, il découle qu'une stratégie marketing axée sur une politique de fidélisation durable des clients, participe fortement de la construction d'un positionnement éthique/DD. Autrement dit, toute stratégie marketing d'amélioration de la qualité relationnelle client basée sur la qualité des produits commercialisés, la qualité de la relation marketing « Entreprise-client », la qualité de l'accueil ou encore sur un bon rapport qualité-prix contribue non seulement à favoriser une relation et un attachement client durables, mais aussi à jeter les bases d'une stratégie de positionnement éthico-DD/RSE voire d'une stratégie de marketing responsable.

Toutefois, les représentations diffèrent d'une catégorie de consommateurs à l'autre. Ainsi, pour une meilleure compréhension des réponses apportées par les consommateurs, Spad propose une partition des mots en trois classes (Tableau 62 et Figure 63, ci-dessous)

Tableau 62 : Relations durables et mots parangons des partitions

CLASSE 1 (Effectif : 11)– MOTS A DOMINANTE RELATIONNELLE OU COMMUNICATIONNELLE

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.02229	ComSup	2	0.01938	Proximité
3	0.00621	QRCLt	4	0.02302	MkgG
5	0.02963	InnoOrig	6	0.03134	ConfCadre
7	0.03966	ComG	8	0.03242	Vente
9	0.03156	QAVComp	10	0.04239	AccRel

CLASSE 2 (Effectif : 2) - MOTS A DOMINANTE ETHIQUE

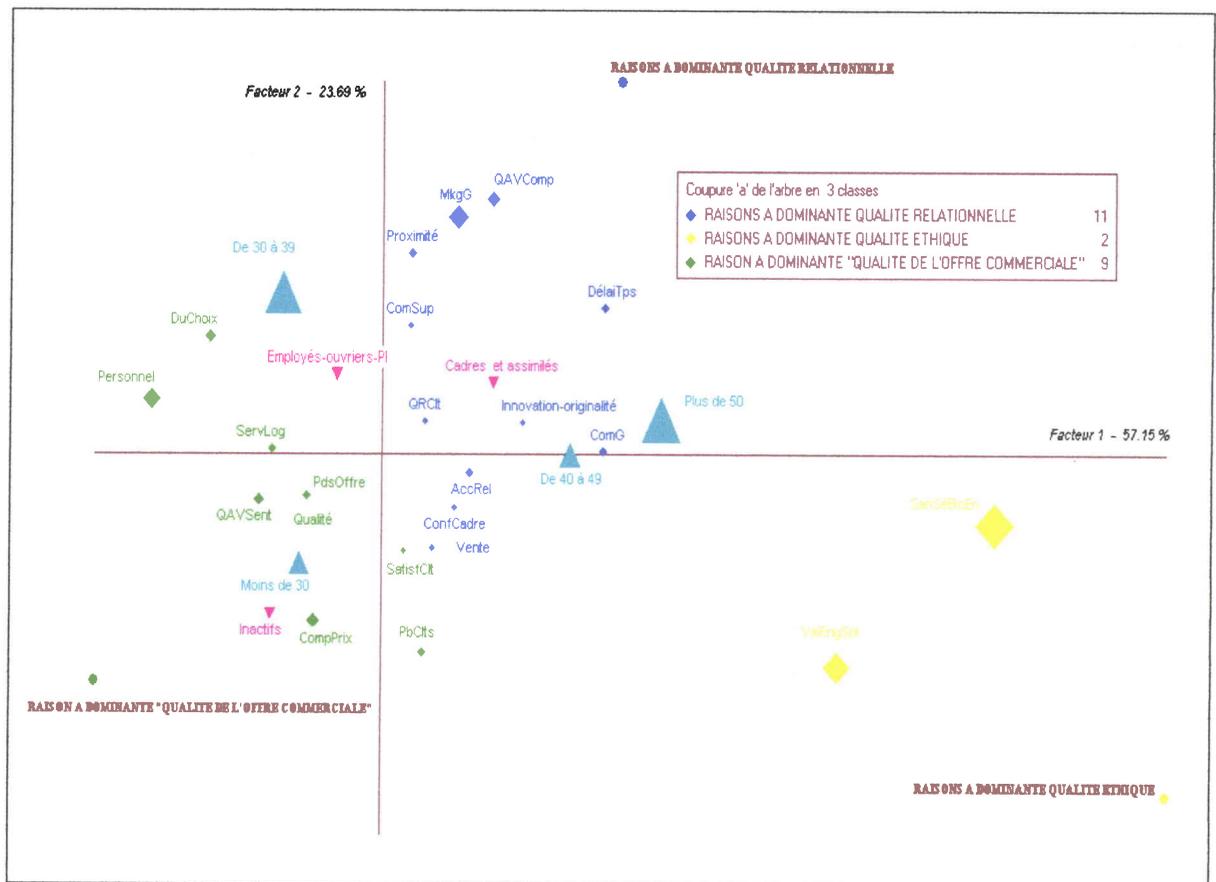
RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.01360	ValEngSol	2	0.01767	SanSéBioEn

CLASSE 3 (Effectif 11) – MOTS A DOMINANTE PRODUIT OU QUALITE DE L'OFFRE COMMERCIALE

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00111	PdsOffre	2	0.00150	Quali
3	0.00644	ServLog	4	0.01032	QAVSent
5	0.01408	CompPrix	6	0.01935	SatisfClit
7	0.03471	DuChoix		0.03707	Personnel

²⁴⁶ 66 % des répondants considèrent l'entreprise à laquelle ils sont durablement fidèles et attachés comme une entreprise éthique ; les 34% restants ne souhaitaient pas ou tout simplement avaient omis de répondre à la question.

Figure 63 : Entreprise modèle (Relation durable, attachement fort) et représentation des consommateurs



La classification hiérarchique appliquée aux réponses relatives aux caractéristiques d'une entreprise à laquelle on est durablement fidèle et attachée, permet de distinguer trois classes de consommateurs : La classe 1 (11 mots) et 2 (2 mots) très proches des « Cadres et assimilés » ou encore des consommateurs de plus de 40 ans et la classe 3 davantage en phase avec les réponses des « Moins de 30 ans » et les Inactifs (étudiants majoritairement). Et, au regard surtout des mots parangons (Tableau 62 ci-dessus) et des mots sur ou sous-représentés (Annexe...), on peut faire ressortir les traits prééminents de chacune des classes : Les mots de la classe 1 sont fortement axés sur la qualité relationnelle ou communicationnelle des entreprises, ceux de la classe 2 sur la « qualité éthique » des produits commercialisés et enfin ceux de la classe 3, sur la qualité « tout court » des produits-services offerts sur la marché. Certes, on constate à nouveau une certaine convergence des caractéristiques des deux profils d'entreprise « entreprise éthique » et « entreprise à laquelle on est durablement fidèle ». Toutefois, dans le cadre de la représentation d'une entreprise éthique ou responsable, les consommateurs accordent beaucoup plus d'importance à la qualité éthique des produits vendus, autrement dit à l'intégration d'une dimension éthique/DD à la fois dans les relations avec les

principaux partenaires (relations plus équilibrées et plus coopératives) et surtout dans le système d'offre offert sur le marché, ainsi que le processus de production-distribution de l'entreprise.

En conclusion, la recherche d'une relation client solide et durable rapproche l'entreprise des caractéristiques d'une entreprise éthique ou responsable. Néanmoins, pour cette dernière, les attentes des consommateurs en termes d'intégration des valeurs éthico-DD/RSE dans les produits vendus, dans les processus de production-distributions correspondants ou encore dans les relations avec les principaux partenaires sont beaucoup plus fortes, comme nous l'avons montré précédemment.

2.1.2.3 Représentations des consommateurs relatives aux particularités d'un « Produit Ethique »

Le produit éthique est souvent confondu avec un produit vendu dans le cadre d'un commerce équitable ou encore comme un produit dont le producteur garantit qu'ils sont fabriqués dans des conditions sociales acceptables (P. Thiery, 2005).

Cependant, au regard de notre modèle de recherche un produit éthique est principalement un produit d'un bon rapport qualité-prix, soucieux d'intégrer au mieux dans ses composants, une dimension environnementale (bénéfice écologique), sanitaire (bénéfice santé, sécurité) et sociétale (bénéfice sociétale d'amélioration de la qualité de vie des citoyens). Il est aussi fabriqué dans des conditions de fabrication et de travail décentes sous l'égide d'un processus de production lui-même fortement imprégné des valeurs de défense d'un plus grand respect de l'environnement, d'un plus grand respect des parties prenantes et enfin d'un plus grand respect des biens communs.

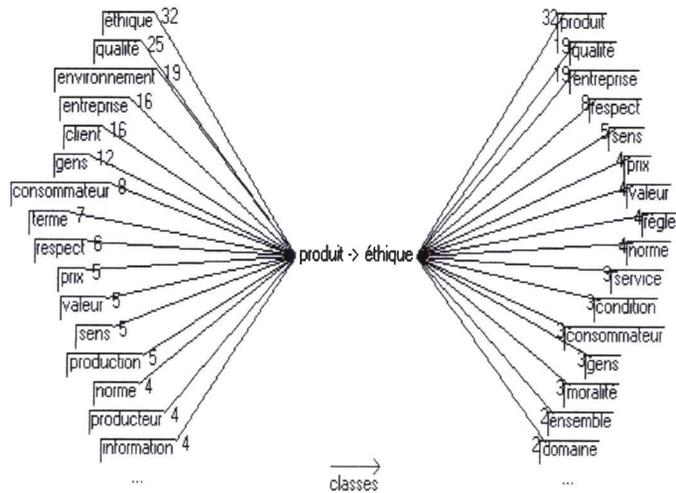
Les résultats de notre enquête vont plutôt dans ce sens et nous invite à une définition moins restrictive d'un produit dit éthique. Ils montrent également l'importance capitale du marketing dans la construction d'un positionnement éthique et aussi la nécessité d'une plus forte implication des « marketers » dans l'élaboration de la stratégie générale de l'entreprise, dont l'influence est de plus en plus décisive sur la stratégie même du marketing. Les tableaux ci-après visent à confirmer notre affirmation et préciser le plus finement possible les différentes perceptions des consommateurs par rapport à un produit dit « Ethique » (Tableau 64)

Tableau 64 : Mots ou classe de mots employés le plus fréquemment par les consommateurs à partir du logiciel Tropes et Spad (sauf « produit » et « éthique »)

TROPES (15 premières classes de mots)	TROPES (Adjectifs et verbes)	SPAD- T (15 premières classes de mots) Lemmatisation manuelle
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité (106) • Environnement (82) • Respect (58) • Entreprise (57) • Client (52) • Consommateur (49) • Prix (41) • Valeur (39) • Norme (39) • Gens (36) • Production (32) • Santé (29) • Sens (29) • Règles (26) • Producteur (23) 	<p>Adjectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bon • Moral • Respectueux <p>Verbes (sauf verbe être et avoir)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produire • Respecter • Fabriquer • Devoir 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect (Envir., client et Personnel-167) • Environnement (156) • Qualité et rapport qualité-Prix (152) • Conditions de fabrication (111) • MkgG (105) • Valeur (85) • Prix-marge-coût (82) • Labels et singularité produit (77) • Règles, lois, normes (72) • RQClients (68) • Clients (53) • Sécurité (52) • Santé (50) • Conditions de travail (46) • Hommes (46)

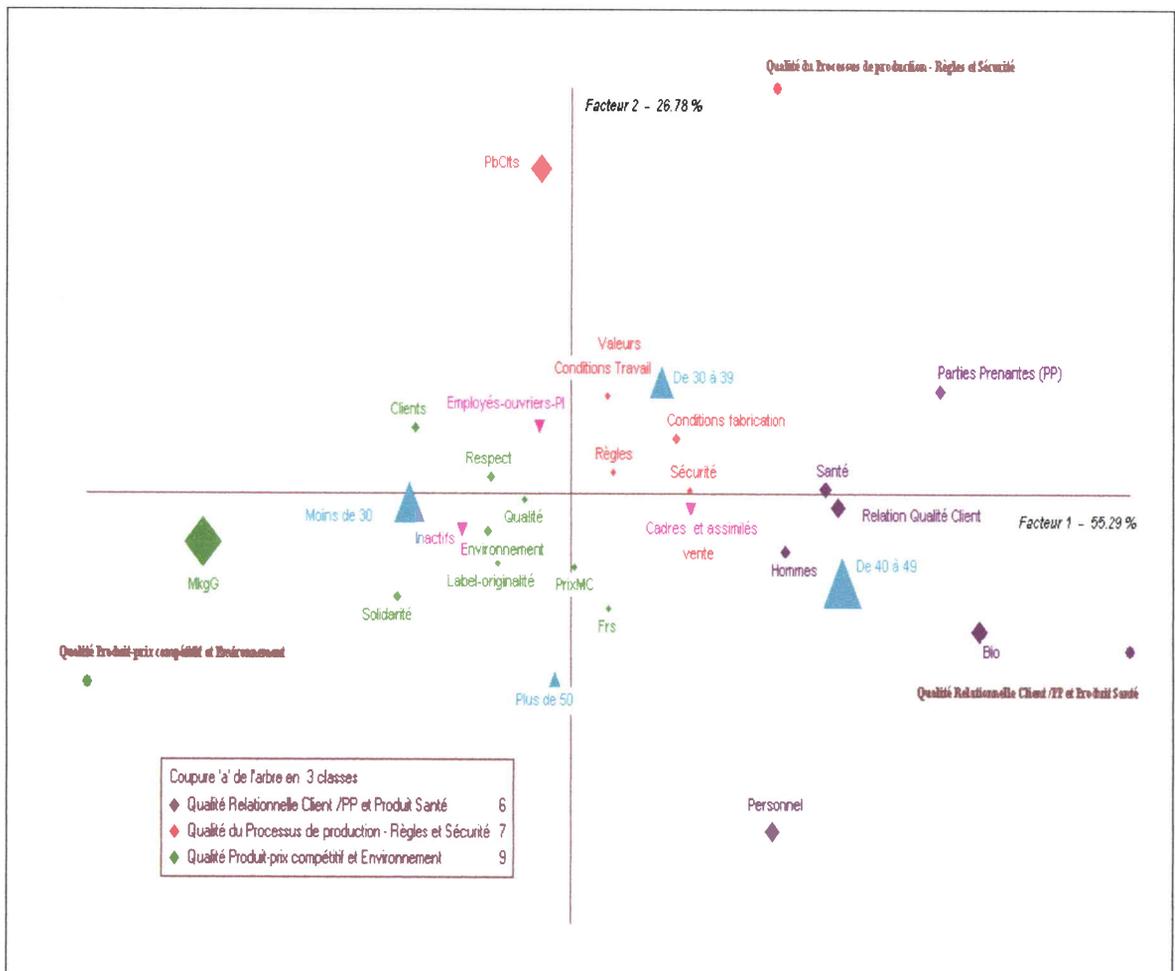
Le classement des mots utilisés par les enquêtés met en lumière les caractéristiques fondamentales d'un produit dit « éthique », à savoir la qualité du produit en soi voire un rapport qualité-prix satisfaisant, des relations interpersonnelles « Personnel en contact-Clients » en cohérence avec les attentes des clients sur une plan affectif (accueil sympathique...) et cognitif (Personnel compétent) et enfin, plus en amont des conditions de production respectueux des salariés et susceptibles de proposer à la clientèle des produits de qualité. La notion de « respect » met également en avant l'importance de la dimension relationnelle et, de manière plus précise, implique une meilleure prise en compte des intérêts réels des clients, mais aussi du Personnel, des fournisseurs, du Grand-Public et éventuellement des autres parties prenantes. Le tableau des mots les plus fortement associés au couple « Produit » et « Ethique »— sous Tropes- (Tableau 65 ci-dessous) confirme totalement ces résultats.

Figure 65 : Mots fortement associés au couple de mots « Produit et Ethique »



La classification hiérarchique appliquée au groupe de mots utilisé par les répondants pour définir un produit éthique permet aussi de mettre en évidence la richesse du concept « Produit Ethique » en distinguant notamment trois classes significatives (Figure 66, ci-dessous)

Figure 66 : Représentation des consommateurs et « Produit Ethique »



Au regard de la figure ci-dessus et des tableaux en annexe (Annexes E), on distingue trois classes dont les caractéristiques sont les suivantes :

➤ *La classe 1 regroupe les mots en lien avec la Qualité Relationnelle Client et autres parties prenantes impliquées dans la relation marchande dont surtout le Personnel. Toute vente d'un produit s'inscrit en effet dans une relation d'échange et la qualité de cette relation d'échange semble essentielle pour les consommateurs proches de cette classe, en l'occurrence les « Cadres et assimilés » ou les personnes de plus de 40 ans. Par ailleurs, la classe 1 est aussi très sensible aux produits santé dont les produits bio et relativement soucieuse des valeurs de solidarité et de respect du client-citoyen.*

➤ *La classe 2 est davantage axée sur les mots en lien avec le processus de production des biens offerts sur le marché. Elle rassemble les consommateurs sensibles aux conditions de fabrication ou de travail inhérentes aux produits finis écoulés sur le marché et accorde une grande importance au respect des règles, de la législation, des chartes éthiques éventuelles ainsi qu'à la valeur de sécurité.*

➤ *La classe 3, la plus importante, surtout proche des consommateurs de moins de 30 ans, est fortement centrée sur le produit. Elle s'intéresse à la qualité intrinsèque des produits commercialisés, à l'ensemble des signes de qualité tant ceux apposés sur les produits que les normes de qualité d'entreprise, au rapport qualité-prix mais aussi un plus grand respect de l'environnement. La valeur environnementale est ici prééminente et est perçue comme un nouveau attribut qualité.*

D'une manière générale, et au terme de ce paragraphe, un produit éthique est un produit fabriqué dans le cadre d'une entreprise éthique, pour reprendre la phrase la plus souvent citée par les répondants. C'est aussi, pour tenir compte des détails de leurs commentaires ainsi que de l'analyse lexicale :

➤ *Un « bon » produit, en terme de rapport « Qualité-Prix » ; la « qualité commerciale » qui en résulte, constitue au regard des consommateurs comme le fondement de tout positionnement éthique ; c'est ce que nous avons appelé dans notre modèle d'analyse, une qualité éthique basique.*

➤ *Un produit « bon » (produit moral) en termes de « Qualité Ethique Produit ». Un tel produit est d'abord constitué d'un maximum d'attributs environnementaux, sanitaires ou sociétaux sans s'éloigner d'un rapport « Qualité-Prix » raisonnable. Il est également respectueux des clients et autres parties prenantes en lien avec le produit, soit dans le cadre de sa fabrication (Respect vis-à-vis des fournisseurs, du Personnel...) ou dans le cadre de sa distribution-vente (Respect vis-à-vis du client intermédiaire ou final)*

2.1.2.4 Place des critères d'achat éthique dans les critères d'achat habituel des consommateurs

Afin de construire un positionnement éthique ou d'entreprise responsable réellement proche des consommateurs, il suffit non seulement de cerner au mieux leur représentation d'une entreprise dite éthique voire engagée dans une démarche Développement Durable, mais également de connaître au mieux les principaux facteurs intervenant dans le processus de décision d'achat habituel ainsi que leur sensibilité aux critères éthiques dans le cadre de leur choix de consommation.

A ce titre la réponse des consommateurs est relativement simple au sens où elle était prévisible. En effet, pour la plupart des consommateurs –comme le confirme le tableau de classement des mots les plus utilisés par les enquêtés ci-dessous (Tableau 67), le prix, la qualité, (voire rapport qualité-prix), les signes de qualité inhérents aux produits commercialisés (marques, labels...), le choix proposé par l'entreprise sont les variables déterminantes du comportement d'achat des consommateurs

Tableau 67: Critères d'achat des consommateurs et place des critères éthiques

TROPES Lemmatisation automatique	SPAD- T Lemmatisation manuelle
<ul style="list-style-type: none"> • Prix (179) • Qualité (161) • Marque (109) • Choix 857) • Client (66) • Origine (66) • Respect (51) • Rapport Qualité-prix (45) • Production (44) • Conditions de Fab ou Trav. (32) • Service (31) • Travail (20) • Environnement (16) • Employé –Personnel (16) • Besoins (16) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix (193) • Qualité (185) • Mkg et signes de qualité (180) • Origine du Produit (109) • Conditions de fabrication (84) • Rapport Qualité-prix (78) • Q.A. registre sentimental (72) • Respect clients et environnement (66) • Sécurité Santé Bio (55) • Services (51) • Q.A. registre compétences (51) • Solidarité-commerce équitable (39) • Satisfaction clients (35) • Personnel (28) • Environnement (28) • Valeurs (17)

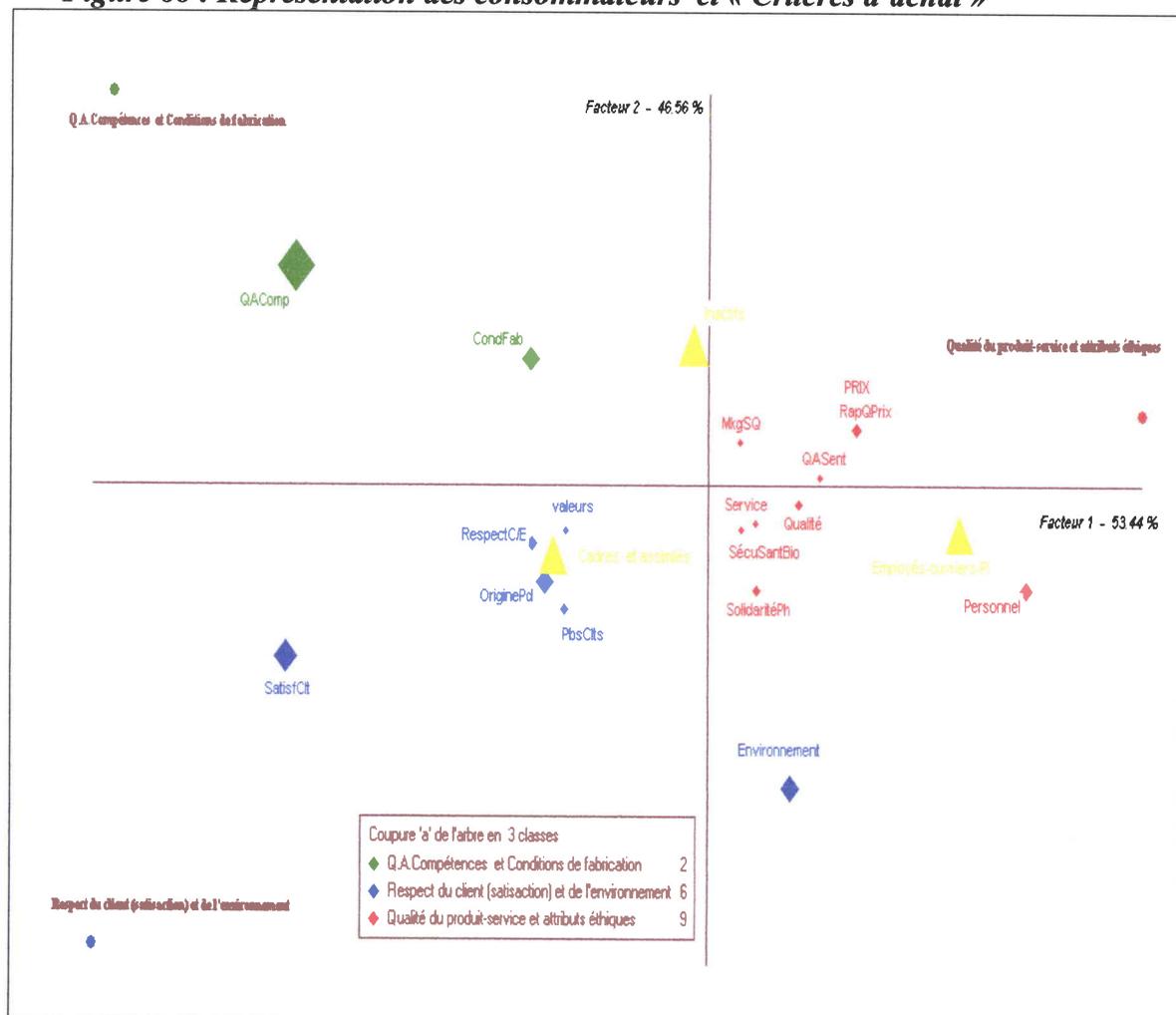
Aussi, fort de ce constat, il est souhaitable dans le cadre d'une stratégie de positionnement éthique efficace auprès des consommateurs de se rapprocher de ces critères d'achat ; en d'autres termes un produit éthique est d'autant plus intéressant aux yeux des consommateurs qu'il est offert à un bon rapport qualité-prix. C'est là généralement une des conditions essentielles pour non seulement agir sur l'image institutionnelle de l'entreprise mais aussi favoriser la promotion des produits éthiques et

ce faisant inscrire toute stratégie de positionnement éthique dans une stratégie d'amélioration des performances commerciales.

Par ailleurs, au regard du classement présenté ci-dessus, les consommateurs expriment également une sensibilité aux critères d'achat éthiques ; une telle sensibilité constitue un encouragement à orienter l'activité de l'entreprise vers une meilleure intégration de valeurs éthico-DD/RSE dans les composantes des produits commercialisés, ou même dans les relations avec les clients et autres parties intéressées. En effet, les consommateurs prennent parfois aussi en considération, dans le cadre du processus de décision d'achat, l'origine du produit, les conditions de fabrication ou de travail relatives à l'élaboration du produit fini, les attributs santé, sécurité ou sociétaux attachés aux produits, ou encore la qualité d'accueil de l'entreprise et sa capacité à répondre au mieux à la résolution des problèmes clients.

Pour plus de détails, Spad propose une partition des mots utilisés en trois classes significatives (Figure 68), présentées ci-dessous.

Figure 68 : Représentation des consommateurs et « Critères d'achat »



Les principales caractéristiques de ces classes sont les suivantes :

- *La classe 1 (2 mots) comprend principalement les expressions en lien avec la Qualité d'accueil (Sous l'angle des compétences), une qualité axée sur l'échange d'informations, de conseils, de compétences ainsi que les critères relatives aux conditions de fabrication du produit élaboré. De tels critères impliquent un effort en termes de communication pédagogique, vu dans notre modèle de recherche comme un levier stratégique de construction d'un positionnement éthique/DD.*
- *La classe 2 (6 mots) regroupe les mots en relation avec le respect du client, le respect de l'environnement ou encore du Personnel, respect devant induire une meilleure prise en compte des intérêts des clients, et corollairement une plus grande satisfaction. Ces critères de nature éthique et relationnelle, sont surtout défendus par les « Cadres et assimilés »*
- *Enfin, la classe 3 (9 mots), la plus nombreuse, regroupe tous les critères d'achat directement liés au produit vendu. Plus précisément, elle mentionne les critères classiques tels que « la qualité technique, le rapport qualité-prix, l'importance du choix » mais aussi des critères plus « éthiques » où les valeurs « Santé » et « Solidarité sociétale » (Produit équitable) sont davantage mises en exergue. Quant à la qualité du service offert dans le cadre de la relation d'échange, on constate cette fois-ci, pour cette classe, une forte sensibilité à l'accueil exprimé en terme d'écoute ou de sympathie du Personnel en contact (Registre sentimental dominant)*

Au final, parmi les facteurs intervenant dans le processus de décision d'achat, les facteurs de nature éthique, sont déjà évoqués spontanément. Et, compte tenu du contexte actuel où les campagnes de sensibilisation par rapport aux perturbations écologiques et sanitaires ou aux problèmes sociétaux sont de plus en plus nombreuses et fortement relayées par les médias, le poids des critères éthiques dans le processus de décision d'achat à l'avenir ne peut que prendre de l'importance. Toutefois, le poids prééminent du critère « rapport qualité prix » est une forte incitation à prendre en compte cette dimension dans le cadre de toute stratégie de positionnement éthique/DD en vue de promouvoir une qualité éthique des produits ne compromettant guère la perception positive du rapport qualité-prix des produits offerts sur le marché.

En conclusion, le & 2.1, relatif à l'enquête par questionnaire auprès de presque 200 consommateurs, met clairement en lumière les faits suivants :

➤ Une des premières qualités attendues d'une entreprise dite éthique ou responsable est de pouvoir proposer à la clientèle **un système d'offre au meilleur rapport qualité-prix** avec un choix large et un accueil chaleureux. On retrouve ici les impératifs inhérents à la mise en œuvre d'une stratégie marketing traditionnelle. Cette caractéristique, qui correspond, selon notre modèle de recherche, au niveau 1 des compétences éthiques à développer dans le cadre d'une stratégie de positionnement éthico-DD/RSE, n'est pas en soi éthique mais a des vertus éthiques au sens où elle constitue une condition indispensable pour construire une image d'entreprise responsable. Néanmoins, la perception et les attentes des consommateurs dépassent ces seules considérations principalement économiques.

➤ Selon les enquêtés, une entreprise éthique ou responsable est aussi une entreprise capable de **défendre les valeurs inhérentes aux principes du développement durable**, à mieux défendre l'équilibre écologique ou encore la santé de leur clients et œuvrer d'une manière générale dans le sens d'une amélioration de la qualité de vie et cadre de vie sociétale. Mais, si les premiers mots utilisés pour décrire les qualités éthiques d'une telle entreprise sont de nature plutôt abstraite (prééminence des mots « valeurs, responsable, stratégie, transparence, solidarité, social, environnement, santé,...), très rapidement les répondants expriment la manière dont ces valeurs peuvent s'ancrer dans la réalité managériale. Plus précisément, au regard de nos observations empiriques, une entreprise éthique ou responsable a pour principale visée de traduire les valeurs éthico-DD/RSE de l'entreprise, à la fois dans son activité, dans ses relations avec les clients ou autres parties prenantes et enfin, dans les produits offerts sur le marché.

➤ Certes, rares sont les consommateurs, pris individuellement à partager l'ensemble de cette conception d'une entreprise éthique ou responsable. Les **sensibilités varient selon le sexe, la profession ou l'âge...** ; les uns accordent une prééminence au rapport qualité-prix, les autres à l'environnement, d'autres aux conditions d'accueil et à la relation clients, d'autres encore à l'honnêteté du Personnel... Toutefois, tous les consommateurs sont –et de plus en plus– sensibles à la promotion d'une **Qualité Ethique « Produit »** et si les entreprises arrivent à promouvoir une telle qualité sans trop compromettre la compétitivité-prix des produits considérés, l'éthique devient un argument commercial fortement porteur.

Ces différentes conclusions corroborent les résultats de notre enquête préliminaire par entretien auprès des consommateurs et confèrent à notre modèle de recherche une crédibilité supplémentaire. Cependant, par souci de rigueur, et pour poursuivre nos investigations, il nous semblait également utile de mesurer les différences de perception des consommateurs d'une part, lorsque ces derniers sont clients d'une entreprise fortement investie dans une stratégie éthico-DD/RSE et d'autre part lorsqu'ils sont clients d'une entreprise très éloignée de toute démarche éthique ou de Développement Durable.

2.2 Etude comparative des perceptions des consommateurs selon le niveau d'engagement éthique d'une entreprise

Toujours dans l'idée de vérifier si notre modèle de construction d'un positionnement éthique est en osmose avec les attentes des consommateurs voire leur représentation d'une entreprise dite éthique ou responsable, il nous semblait également utile de réaliser une étude comparative afin de mesurer des écarts de perception éventuelle des consommateurs lorsque ceux-ci sont d'une part clients d'une entreprise fortement engagée dans une démarche éthique/DD et d'autre part clients d'une entreprise non engagée, ni officiellement ni officieusement dans une démarche éthico-Développement Durable. Une telle étude permet de sonder la représentation de 280 consommateurs supplémentaires quant aux caractéristiques perçues d'une « Entreprise éthique » ou responsable, et elle devrait, si les résultats convergent, apporter encore davantage de crédibilité à nos résultats antérieurs. Toutefois, la principale finalité de cette étude comparative est plutôt d'évaluer le différentiel de perception de deux profils de consommateurs avec une sensibilité éthique ou Développement Durable singulière et opposée tout en cherchant parallèlement à mesurer l'efficacité des stratégies de positionnement éthico-DD/RSE en termes de « Qualité Relationnelle clients » (Qualité, principalement exprimée à travers l'attachement ou la fidélité durable du client vis-à-vis de l'entreprise).

Aussi, dans le paragraphe qui suit, nous présenterons d'abord la méthodologie adoptée dans le cadre de cette étude comparative en indiquant les précautions prises pour assurer un maximum de rigueur à notre démarche de compréhension des perceptions des consommateurs. Nous mettrons ensuite en valeur les résultats les plus significatifs susceptibles de renforcer davantage la pertinence de notre modèle de recherche et mettre en valeur, plus particulièrement, l'influence des stratégies marketing orientées « Ethique/DD » sur la « Qualité Relationnelle clients »

2.2.1 Méthodologie de l'étude comparative

Afin de réaliser notre étude comparative, nous nous sommes appuyés sur une enquête consommateur par questionnaire (Annexe 7) auprès de deux petits magasins alimentaires de taille quasi identique (130 m²), situés dans la même commune, l'un fortement engagé dans une démarche de management éthique et vendant des produits biologiques (Magasin COOP), l'autre (Magasin AG), sans aucune velléité d'intégration de valeurs éthiques dans l'organisation managériale, et qui, dans le cadre de cette étude,

jouera un rôle de magasin témoin. La fiabilité d'une telle étude repose principalement sur deux critères essentiels : la sélection de deux entreprises aux caractéristiques très proches et la constitution d'un échantillon représentatif pour chacun des deux magasins où le questionnaire a été administré.

2.2.1.1 Caractéristiques des magasins sélectionnés

Si le choix s'est porté sur les deux magasins « COOP » et « AG », c'est parce-qu'ils offraient des conditions idéales pour une étude comparative pertinente :

➤ **Proximité au niveau de l'assortiment** : Les deux magasins sont des entreprises commerciales à dominante alimentaire avec un portefeuille de produits quasi identique (Tableau 69), même si le magasin COOP est plutôt spécialisé dans les produits biologiques alors qu'AG vend des produits non biologiques.

Tableau 69 : Assortiment des deux magasins

PRODUITS VENDUS - COOP-			PRODUITS VENDUS - AG-		
épicerie	82	21.7%	Fruits et légumes	85	27.1%
Fruits et légumes	78	20.6%	produits laitiers, beurre, yaourts	51	16.2%
Pains	57	15.1%	épicerie	44	14.0%
produits laitiers, beurre, yaourts	50	13.2%	boissons	41	13.1%
Produits en vrac	29	7.7%	Pains	36	11.5%
boissons	26	6.9%	Pas de préférence	23	7.3%
Pas de préférence	20	5.3%	viandes-boucherie	15	4.8%
Autre(s)	13	3.4%	Produits en vrac	10	3.2%
Librairie-papeterie	12	3.2%	Autre(s)	7	2.2%
viandes-boucherie	11	2.9%	Librairie-papeterie	2	0.6%
Total	378	100.0%	Total	314	100.0%

➤ **Proximité géographique et culturelle** : Les deux magasins sont situés dans une même région (Lorraine), une même ville et ne sont éloignés l'un de l'autre que de 500 mètres environ.

➤ **Proximité au niveau de la taille des entreprises** : Ce sont deux petites entreprises de moins de 10 salariés (2 pour AG et 6 pour COOP) avec une surface de vente proche d'environ 130 m² (Le magasin COOP est un peu plus grand)

➤ **Différence marquée en terme de positionnement éthique/DD** : le magasin COOP est fortement investi dans un management de type éthique (Tableau 70 ci-dessous) et cherche à défendre ses valeurs à travers les produits commercialisés (produits biologiques surtout) ou même ses relations avec ses clients ou autres parties intéressées. Sa mission de défense de l'environnement, de la santé publique et des valeurs de solidarité est clairement exprimée. A l'opposé, le magasin AG, après

entretien avec ses propriétaires, n'est absolument pas familier avec les concepts « d'éthique », de « développement durable », de magasin « responsable » et leur seul souci est d'assurer la pérennité de leur activité en cherchant à répondre au mieux aux attentes de leur clientèle.

Tableau 70 : Orientation éthico-DD/RSE du magasin COOP

Marketing transactionnel et développement de Compétences Ethique Produit

- Vente de produits Bio provenant surtout de la centrale d'achat Biocoop (90%)
- Tout en se souciant de la rentabilité de l'activité commerciale, le magasin COOP s'oriente délibérément vers la recherche d'un rapport qualité prix avantageux pour la clientèle dans l'idée de proposer des produits biologiques accessibles à une cible la plus large possible et non seulement destinés aux personnes aux revenus aisés.

Relation marketing et développement de Compétences Ethiques Relationnelles

- Relation pédagogique : Création d'une association Alter'éthique organisant pour l'essentiel des formations sur le jardinage bio et la cuisine bio... afin d'améliorer les connaissances ou compétences clients
- Distribution gratuites de brochures informatives sur l'Agriculture Biologique (Bio-contact) et ventes d'ouvrages en rapport avec les produits bio
- Les consommateurs participent au choix de l'assortiment dans le cadre de Tables Rondes ; le statut de coopérative favorise une telle organisation
- Importance fondamentale accordée à la relation interpersonnelle « Client-Personnel en contact »

Marketing sociétal ou institutionnel et développement de Compétences Ethiques Institutionnelles

- Volonté à l'avenir de travailler davantage avec les producteurs locaux ; le magasin COOP souhaite qu'un quart des produits référencés soient des produits locaux d'ici deux ans.
- Relation d'aide / Fournisseurs : le magasin ouvre un petit marché tous les mois à l'entrée du magasin afin de favoriser la vente de produits bio locaux
- Intégration dans la ville où le magasin est implanté en participant activement à l'organisation du marché bio annuel (Juillet)
- Mise en place d'une politique d'intégration dans la région, notamment au travers l'organisation de tournées en bus dans le cadre d'un plan régional de développement de l'Agriculture Biologique en Lorraine (Opération subventionnée –projet en voie de réalisation).

Ainsi, toutes les précautions prises avaient pour finalité de réaliser une étude comparative judicieuse permettant de distinguer deux groupes de consommateurs distincts, l'un rassemblant des consommateurs a priori sensibles aux arguments éthico-DD/RSE, l'autre des consommateurs peu sensibles ou pas du tout sensibles aux considérations éthiques ou Développement Durable.

2.2.1.2 Constitution d'un échantillon représentatif, administration et technique de dépouillement de l'enquête

En dehors de la pertinence du choix des entreprises sélectionnées, une étude comparative fiable implique également l'élaboration d'un échantillon représentatif des clients du magasin COOP et AG de façon à refléter du mieux possible les représentations de l'ensemble de la clientèle des deux entreprises commerciales considérées.

La non existence d'un fichier client nous a conduit d'emblée à opter pour une méthode d'échantillonnage non aléatoire et plus précisément à former un échantillon de convenance. Un tel choix suppose une grande rigueur au niveau du planning d'administration des questionnaires. Aussi, ces derniers ont été administrés sur trois semaines à l'entrée du magasin (Février – mars 2005) avec une répartition par demie-journée selon l'affluence des entreprises commerciales. Un groupe d'une quinzaine d'étudiants (niveau master), formé au préalable aux techniques de l'administration d'un questionnaire, nous a soutenus dans cette démarche de manière à pouvoir administrer les deux enquêtes simultanément, sur une même période, tout en couvrant l'ensemble des plages horaires du plan d'administration de l'enquête. Le profil des deux échantillons ainsi constitués est joint en annexe (Annexe 7).

En ce qui concerne la taille de l'échantillon, 140 clients ont été interrogés de part et d'autre de manière à équilibrer les deux échantillons²⁴⁷. Compte tenu de notre finalité de nature essentiellement qualitative et compréhensive portant sur une comparaison de perception des attentes relatives à une entreprise éthique ou responsable, la taille de l'échantillon n'est pas une variable essentielle. Avec 140 individus, l'échantillon est amplement suffisant pour conférer aux résultats présentés ci-dessous une crédibilité avérée.

Enfin, pour le traitement du questionnaire nous nous sommes appuyés sur le logiciel Sphinx, spécialisé pour les enquêtes et l'analyse de données. Ses performances en termes de traitements statistiques et surtout sa convivialité en font un outil totalement approprié pour analyser les données saisies.

2.2.2 Principaux résultats empiriques

L'étude comparative présentée ci-après, a pour principale finalité de mesurer les différences de perception d'une entreprise éthique ou responsable en fonction du degré d'engagement éthico-DD/RSE d'une organisation. Elle vise également à apprécier l'influence d'une telle stratégie de positionnement sur la Qualité Relationnelle Client.

²⁴⁷ Exclusion respectivement de 6 et 11 questionnaires relatifs au magasin COOP et AG en raison des réponses douteuses voire contradictoires ou parce que le répondant a interrompu le questionnaire. Deux questionnaires bien remplis ont également été écartés de façon aléatoire du lot des questionnaires du magasin COOP afin d'équilibrer les deux échantillons. Par ailleurs, il est à noter que certaines questions ont été posées davantage dans l'intérêt des magasins, une manière de les remercier d'avoir accepté de constituer un terrain d'investigation empirique pour notre recherche.

2.2.2.1 Etude comparative des perceptions des clients des magasins COOP et AG

Vouloir construire un positionnement éthique/Développement Durable, c'est s'interroger au premier chef sur la représentation des consommateurs d'une entreprise « éthique » ou responsable. Aussi, deux questions ouvertes ont été posées aux clients du magasin COOP et AG :

- **Q1 : « Pour vous, qu'est-ce qu'une entreprise éthique (ou responsable) ? ».** Cette question avait pour but d'évaluer la conception des consommateurs d'une entreprise éthique ou responsable et vérifier l'opportunité d'une stratégie de positionnement éthico-DD/RSE centrée sur le développement de CEP, CER et CEI. (Modèle P.R.I. à finalité éthique)
- **Q2 : « Selon vous, votre magasin, est-ce une entreprise éthique, morale ou responsable...et pour quelles raisons ? »** Cette deuxième question (En réalité deux questions posées séparément) relative aux critères d'éthicité du magasin fréquenté, avait pour principale finalité de vérifier la cohérence entre les affirmations d'ordre général inhérentes à la première question et les critères effectifs d'éthicité d'une entreprise reposant sur l'expérience concrète des consommateurs.

Afin d'exploiter ces deux questions ouvertes, nous nous sommes appuyés sur une analyse lexicale sous Sphinx dont les principaux résultats sont présentés et synthétisés dans le tableau ci-après (Tableau 71 ci-dessous).

Tableau 71 : Principales caractéristiques d'une entreprise éthique ou responsable

Entreprise éthique en général (Q1) Ethicité du magasin (Q2)

QUALITES ETHICO-DD	COOP	AG	ECH.TOTAL	COOP	AG
• Respect de l'homme.....	10,4	9,7	10,2	8,9	2,7
• Respect Environnement.....	10,4	7,2	9,3	7,7	2,2
• Orientation Performance Globale	3,3	1,0	2,5	1,2	0,6
TOTAL CRITERES AXIOLOGIQUES	24,1	17,9	22,0	17,8	5,5
• CEP 1 –Rapport Qualité-Prix	11,2	16,4	13,0	15,0	20,3
• CEP 2 ou 3 – Produit Ethique	24,7	5,1	17,9	23,0	2,7
TOTAL CRITERES CEP	35,9	21,5	30,9	38,0	23,0
• CER Généralités	13,7	20,5	16,0	11,4	24,7
• CER-Registre Sentimental	3,6	29,7	12,7	8,1	34,6
• CER-Registre Compétence	0,8	0,0	0,5	2,7	1,2
TOTAL CRITERES CER	18,1	50,2	29,2	22,2	60,5
• CEI 1 – Gestion efficiente Activité	1,9	6,2	3,4	2,3	8,8
• CEI –Relations Fournisseurs	11,0	1,1	7,5	8,5	0,6
• CEI – Qualité S1/S2/S3 Prod/Dist	9,0	3,1	7,0	11,2	1,6
TOTAL CRITERES CEI	21,9	10,4	17,9	22,0	11,0

Le tableau ci-dessus met en lumière un certain nombre de conclusions dont il est utile de souligner les plus importantes :

➤ *Tout d'abord, le comportement éthique d'une entreprise est davantage appréhendé sous l'angle d'une **approche compétence de l'éthique** (env. 80 % des citations en moyenne) que d'une approche axiologique (env. 20 % des citations). Très rapidement, les consommateurs cherchent à traduire les valeurs éthico-DD/RSE d'une entreprise en compétences à développer. Et ceci est encore plus vrai lorsque l'on interroge les répondants sur les critères d'éthicité de leur magasin. Plus précisément, l'éthique dans le monde des affaires, est davantage vue comme un encouragement à promouvoir la qualité du système d'offre, ou encore la qualité relationnelle « Entreprise-Clients-Parties Prenantes » qu'une simple communication démagogique sur les valeurs éthiques ou de Développement Durable faisant abstraction de tout fondement praxéologique.*

Cependant, pour définir une entreprise éthique ou responsable, l'évocation des valeurs à défendre demeure importante, surtout pour les consommateurs sensibles à la dimension éthique ou Développement Durable. Ainsi, les valeurs représentent toujours 18% des mots utilisés pour définir les critères d'éthicité du magasin COOP ; elles n'interviennent plus qu'à raison de 5,5 % pour AG. Il semblerait, au regard de ce chiffre qu'il existe un lien intangible entre la mise en œuvre d'une stratégie de positionnement éthique/DD et la sensibilité des enquêtés à la défense de valeurs susceptibles de surplomber et d'encadrer les compétences éthiques marketing ou managériales correspondantes.

➤ *Par ailleurs, selon les enquêtés, le développement de Compétences Ethiques « Produits » ou « Relationnelles » ou « Institutionnelles » de niveau 1 (ce qui correspond principalement à la mise en place d'un « bon » marketing traditionnel), constitue un soubassement important de construction d'une image d'entreprise éthique ou responsable. Pour les consommateurs du magasin AG, non investi dans une démarche éthique/Développement Durable, c'est même un fondement essentiel. On rejoint ainsi une des propositions de notre modèle de recherche selon laquelle le **premier vecteur d'éthicité d'une entreprise –du moins aux yeux des consommateurs– est la capacité de l'entreprise à offrir à sa clientèle un bon rapport qualité-prix-services**²⁴⁸. La philosophie éthique est aussi une philosophie marketing de promotion de la qualité du système d'offre offert sur le marché.*

➤ *Les attentes des consommateurs en termes de compétences à développer en vue de la construction d'une image d'entreprise éthique ou responsable varient également selon leur sensibilité éthique voire selon le degré d'engagement du magasin dont ils sont clients, dans la mise en œuvre d'une démarche éthico-DD/RSE.*

Ainsi, les enquêtés du magasin AG, non engagés dans une stratégie de positionnement éthique, accordent une importance fondamentale aux compétences mercatiques de nature relationnelle, surtout les compétences relationnelles vues sous un angle sentimental (60,5 % des mots ou expressions utilisés). Autrement dit,

²⁴⁸ Les services se situent principalement au sein des CEI niveau 1 : Service de proximité, facilité d'accès, facilité de stationnement, présentation pertinente des produits proposés à la vente, propreté du magasin...

c'est le sourire du Personnel en contact, sa sympathie, son empathie, sa capacité d'écoute, son honnêteté qui constituent les caractéristiques essentielles susceptibles de conférer à l'entreprise un caractère éthique ou responsable. En second lieu, c'est le bon rapport qualité-prix-service qui caractérise une entreprise dite éthique ou responsable. Il s'avère ainsi que les exigences éthiques des consommateurs sont principalement des exigences marketing liées à la capacité à servir au mieux leurs intérêts. A ce titre, on s'éloigne de la définition académique de l'éthique pour se rapprocher de l'éthique perceptuelle des consommateurs où le « nous » attaché au concept éthique doit avant tout composer avec le « je » des intérêts personnels. Et, dans cette perspective le développement de compétences éthiques basiques de niveau 1 constitue le meilleur moyen pour construire une image d'entreprise éthique ou responsable.

*La position des répondants, **clients du magasin COOP** est quelque peu différente tout en accordant également une grande importance au rapport qualité-prix-services (15 % des mots utilisés), socle incontournable de la construction d'une image éthique, ceci quelle que soit la sensibilité éthique des consommateurs. Plus précisément, les intérêts du « je », cherchent ici davantage à prendre en considération les intérêts des « Elles », les Parties Prenantes (en l'occurrence et surtout les clients) et ceux du « nous », principalement incarnés par la société civile. Aussi, cette fois ci, le premier critère d'éthicité d'une entreprise repose sur sa capacité d'adjoindre à ses produits des attributs éthiques susceptibles d'apporter un bénéfice environnemental tangible, un bénéfice sécuritaire ou sanitaire accru, ou encore un bénéfice d'amélioration de la qualité de vie sociétale. Aussi, les CEP, surtout centrées sur la promotion d'une « Qualité Ethique Produit », sont ici prééminentes (CEP niveau 2 ou 3 : 23 % des mots utilisés). Les CER ont également une grande importance (22,2 %) avec une sensibilité plus forte à la qualité d'accueil, vue sous l'angle des compétences, que les consommateurs du magasin AG. Enfin, les clients du magasin COOP établissent également un lien important entre le caractère éthique ou responsable d'une entreprise, et sa capacité à intégrer la dimension développement durable dans le système de production-distribution mis en place (CEI, Qualité S1/S2/S3), ou encore sa capacité à prendre en compte les intérêts des fournisseurs, du Personnel et du Grand Public, trois parties prenantes dont ils se préoccupent le plus, en dehors du client évidemment.*

➤ *Pour terminer et assez paradoxalement, **les compétences institutionnelles à finalité philanthropiques** (intégrées dans la rubrique CEI Qualité S1/S2/S3 du système de production-distribution) sont peu citées par les répondants et même pas du tout pour les clients du magasin AG. Une meilleure intégration des préoccupations environnementales dans le système de production-distribution est considérée comme un critère beaucoup plus important. Ainsi, les valeurs de solidarité sociétale, de philanthropie ne concourent guère, si ce n'est que faiblement, à la construction d'une image d'entreprise éthique auprès des consommateurs. La qualité relationnelle client –parties prenantes ou la qualité environnementale, sécuritaire-sanitaire ou sociétale des produits commercialisés sont des variables bien plus importantes et fondamentales pour bâtir une image d'entreprise éthique ou responsable.*

Enfin, au vu des réponses des enquêtés, il apparaît que, plus la sensibilité éthique des consommateurs est importante, plus leurs exigences éthiques évoluent vers une meilleure intégration des critères environnementaux, sanitaires ou sociétaux dans leur

processus de décision d'achat. Dans cette perspective, on peut observer une transformation des critères d'éthicité en fonction de la sensibilité éthique du consommateur. En premier lieu, il semble que l'éthicité d'une entreprise soit étroitement tributaire du rapport « Qualité-Prix-Services » de l'offre commerciale ; dans cet esprit, il incombe aux « marketers » de s'orienter vers un « bon » marketing voire la promotion de compétences éthiques basiques en accordant surtout une grande importance à la qualité relationnelle « Personnel en contact-client » vue sous un angle sentimental : écoute active, disponibilité, sympathie, honnêteté... En second lieu, l'éthicité d'une entreprise se mesure à sa capacité d'intégrer au mieux les valeurs éthiques de défense de l'environnement, de la santé publique et des intérêts de la collectivité, dans les produits commercialisés ou l'activité de l'entreprise, mais aussi à sa capacité à engager des relations coopératives, solides et de confiance avec les clients et autres Parties Prenantes (Fournisseurs, Personnel et Société civile principalement). Dans cette logique, il incombe surtout aux « marketers » de promouvoir les CEP, CER et CEI de niveau 2 ou 3, fondées sur le développement d'une qualité éthique d'excellence technique ou relationnelle.

2.2.2.2 Stratégie marketing orientée « Ethique » et influence sur la « Qualité Relationnelle Clients »

Le paragraphe ci-dessous vise à montrer que la mise en place d'une stratégie marketing orientée « Ethique » ou « Développement Durable » exerce, a priori, une influence favorable sur la Qualité Relationnelle Client au sens large, définie dans le cadre de notre recherche par deux variables clefs : une relation client, plus durable principalement fondée sur un sentiment de confiance et d'éthicité du magasin et un attachement plus fort à l'entreprise.

❖ Démarche éthique ou Développement Durable et éthicité de l'entreprise

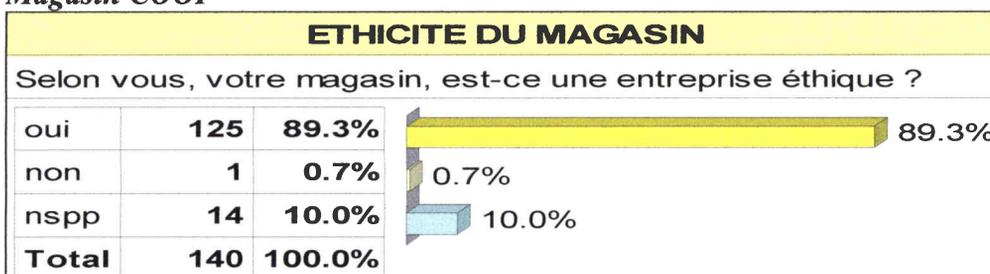
L'efficacité d'une stratégie marketing de positionnement éthique/DD est tributaire, au premier chef, de la capacité de l'entreprise à épouser les représentations éthiques de ses clients. On comprend ainsi pourquoi environ 44 % des répondants du magasin AG (Tableau 72-AG, ci-dessous), considèrent leur magasin comme éthique alors que l'entreprise n'a formalisé aucune stratégie éthico-DD/RSE et s'en désintéresse totalement dans le cadre de son activité. Ce pourcentage est relativement conséquent mais compréhensible à partir du moment où l'on sait, d'après les réponses des enquêtés, qu'un « bon » marketing constitue déjà en soi un critère éthique. Dans cette perspective, les principaux atouts du magasin, à savoir la qualité de la relation interpersonnelle

« Personnel en contact-Client » (Honnêteté et sympathie), la proximité géographique, la propreté du magasin ou encore la pertinence du rapport qualité-prix participent de la construction d'une image d'entreprise éthique ou responsable.

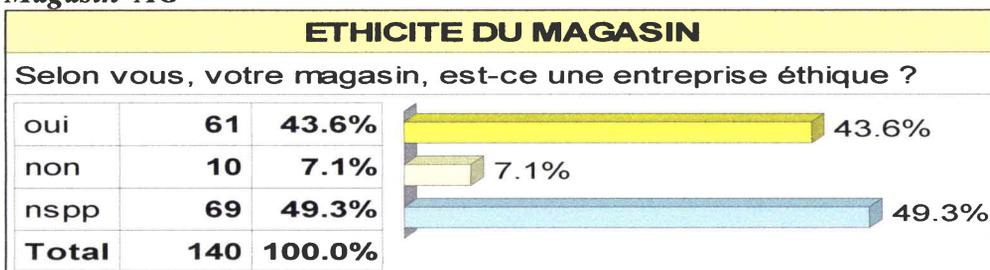
En somme, la première des exigences éthiques semble être la satisfaction client, et si ce résultat est atteint, l'entreprise peut être considérée comme éthique ou responsable aux yeux des consommateurs, gagnant ainsi la confiance de ses clients (Score de confiance important, autant pour AG que pour COOP – Voir annexe 7).

Tableau 72 : Votre magasin peut-il être qualifié d'éthique ?

Magasin COOP



Magasin AG



Toutefois, la mise en œuvre d'une stratégie marketing orientée « Ethique » ne peut guère reposer sur la seule définition d'un « bon » marketing. Il s'agit de dépasser cette simple exigence pour s'orienter vers une meilleure intégration des principes éthiques ou Développement Durable dans l'activité de l'entreprise, ses produits, ses relations avec les parties prenantes. Ainsi presque 90 % des répondants, clients du magasin COOP considèrent leur magasin comme éthique et seulement environ 10% restent dans l'expectative (avec un seul non) ; A contrario, pour le magasin AG, environ 50 % des enquêtés ne se prononcent pas et plus de 7% considèrent leur magasin comme « non éthique ». Visiblement une stratégie de positionnement éthique formalisée et affirmée engendre de meilleurs résultats en terme d'image éthique perçue, qu'une simple politique de satisfaction client éloignée de toute préoccupation éthico-DD/RSE.

❖ **Démarche éthique ou Développement Durable et degré d'attachement à l'entreprise**

La question de l'efficacité des stratégies de positionnement éthique est aussi palpable à travers les liens significatifs entre d'une part, l'attachement des clients pour leur magasin et d'autre part, le degré d'engagement de ce dernier dans une démarche éthico-DD/RSE. Ainsi par exemple, à la question, « *Globalement, comment qualifiez vous votre attachement au magasin ?* », 62% des répondants du magasin COOP expriment avoir un attachement fort ou très fort vis-à-vis de leur magasin contre seulement 45 % pour ceux du magasin AG (Tableau 73 et 74 ci-dessous)

Tableau 73 : Degré d'attachement des clients COOP à leur magasin

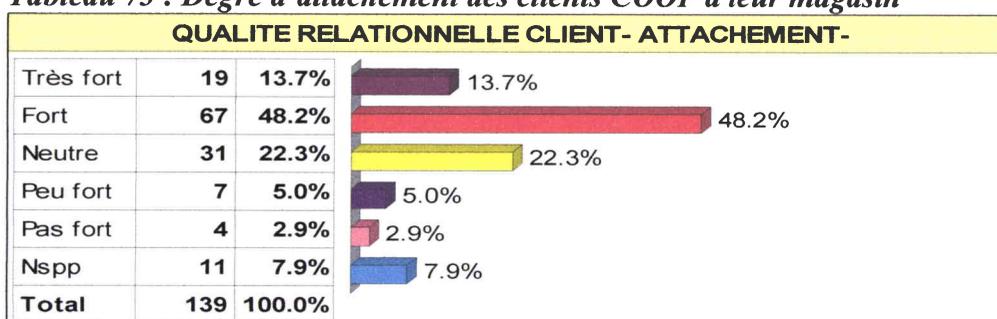
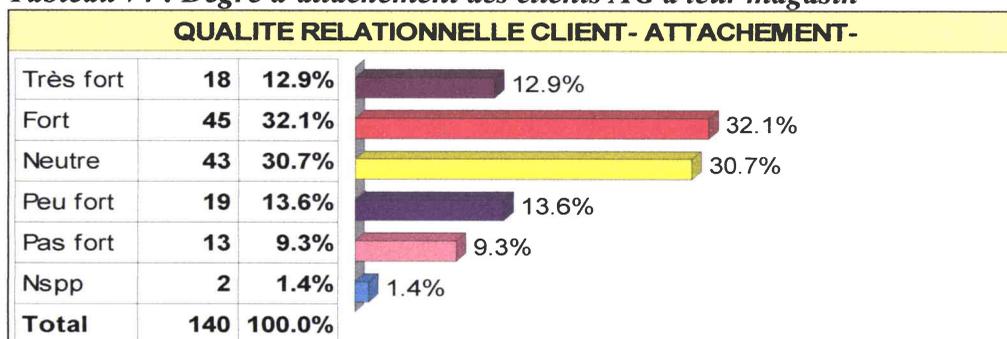
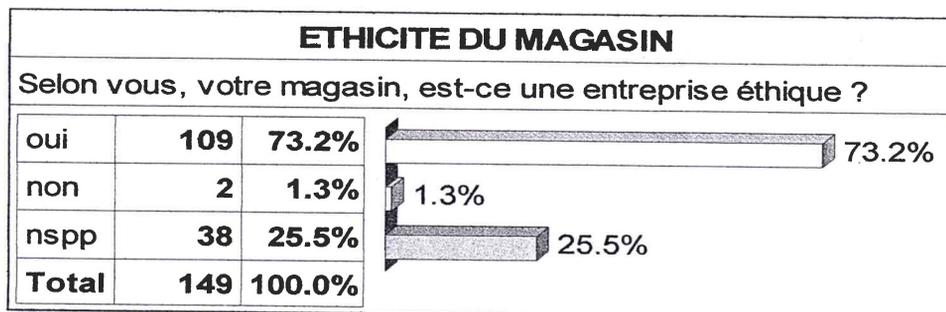


Tableau 74 : Degré d'attachement des clients AG à leur magasin



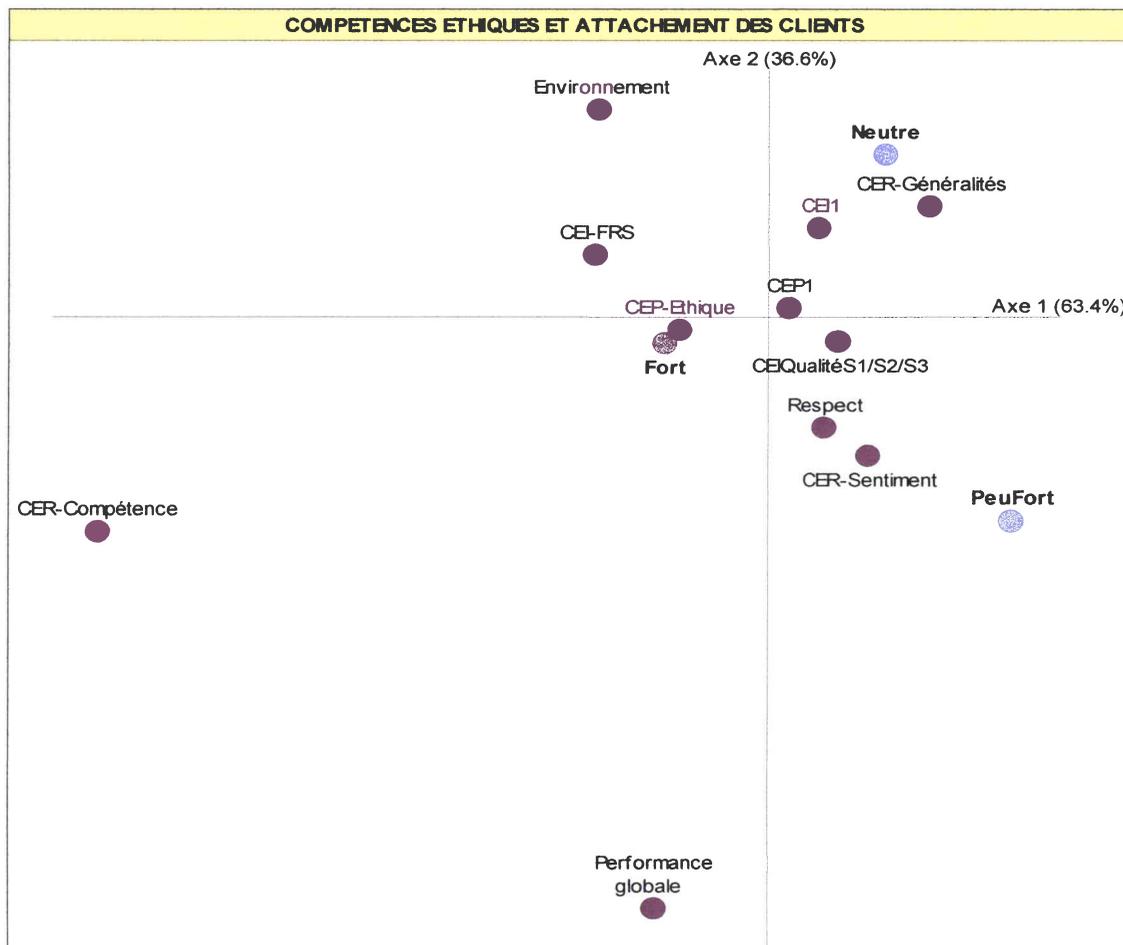
Par ailleurs, toujours dans le même ordre d'idée, on constate que $\frac{3}{4}$ des enquêtés environ, appartenant à la strate des répondants exprimant un attachement fort ou très fort vis-à-vis de leur magasin (COOP ou AG), considèrent leur magasin comme éthique contre seulement $\frac{1}{4}$ d'entre eux environ qui restent dans l'expectative. Seuls deux personnes pensent que leur magasin n'est pas éthique (Tableau 75)

Tableau 75 : Attachement au magasin et éthicité de l'entreprise



Enfin, la figure 76 ci-dessous, croisant d'un côté, les variables participant à la construction d'un positionnement éthique auprès des consommateurs, et de l'autre, le degré d'attachement au magasin (sur la totalité de l'échantillon), indique également un lien entre le degré d'attachement à l'entreprise et le degré d'engagement dans une démarche éthique-DD. Plus l'engagement éthique du magasin est fort, plus l'attachement des clients au magasin semble important. En d'autres termes comme l'atteste le graphique ci-dessous, il existe un lien tangible entre un attachement fort vis-à-vis d'un magasin et l'importance accordée par l'entreprise à la mise en œuvre d'une stratégie de positionnement éthico-DD/RSE ; ce qui explique que la modalité « fort » sur le graphique est très proche des CEP (intégration des valeurs DD dans les produits commercialisés), proche également des CEI Fournisseurs (Relations positives et honnêtes vis-à-vis des fournisseurs), des CER-Compétences (Amélioration des échanges d'informations, de savoirs, ou de compétences avec les clients), ou encore de la variable « Environnement ».

Figure 76 : Compétences éthiques et attachement des clients à l'entreprise



Visiblement, il y a un lien intangible entre attachement client et engagement de l'entreprise dans une stratégie de positionnement éthico-DD/RSE. Néanmoins, la relation peut être appréhendée dans les deux sens et s'enrichir mutuellement : L'engagement dans une démarche éthico-DD/RSE peut avoir un impact favorable sur l'attachement des clients à l'entreprise considérée, tout comme l'attachement au magasin peut induire une image d'entreprise éthique ou responsable.

En conclusion, à son tour, l'étude comparative des représentations des consommateurs relatives à leur conception d'une entreprise éthique ou responsable (les uns clients d'un magasin fortement engagé dans une démarche éthique/DD, les autres clients d'un magasin non engagé) conforte la pertinence de notre modèle d'analyse et confirme la plupart de nos propositions de recherche. Par ailleurs, elle met en lumière la forte proximité entre les représentations de l'éthique des dirigeants et des consommateurs, et c'est cette harmonie des représentations qui représente une condition idéale pour permettre la construction d'une stratégie marketing responsable orientée Ethique/DD, efficace, génératrice de valeur ajoutée Client et source de performances commerciales.

CONCLUSION DU CHAPITRE IV

Le chapitre VI a permis de sonder la représentation éthique de plus de 400 consommateurs et de plus de 60 entreprises afin de valider les propositions de recherche inhérentes à notre modèle compréhensif d'un marketing responsable orienté Ethique/Développement Durable, dont le principal enjeu, rappelons le, est de mieux répondre aux attentes ou exigences éthiques des consommateurs et améliorer dans la mesure du possible la Qualité Relationnelle Client.

Ces résultats apportent une crédibilité supplémentaire à notre analyse et montrent qu'un chemin est possible pour concilier « Ethique/DD » et « Marketing ». Ce chemin semble-t-il, n'est pas de multiplier prioritairement les initiatives de nature philanthropique ou de favoriser principalement un comportement plus vertueux des acteurs de l'entreprise, il est davantage dans le développement de compétences mercatiques, de compétences Produit, relationnelles ou institutionnelles susceptibles de promouvoir une *qualité éthique d'excellence* fondée sur l'incorporation de valeurs environnementales, sanitaires et sociétales, à la fois dans l'offre commerciale, dans l'activité de l'entreprise et enfin dans les Relations avec l'ensemble des parties prenantes dont surtout les clients.

L'éthique devient ainsi essentiellement une problématique marketing. Ces deux concepts « Ethique » et « Marketing », souvent considérés, pris ensemble, comme des oxymorons, semblent beaucoup plus complémentaires qu'on ne peut le penser à première vue. En effet, le marketing semble autoriser un meilleur ancrage de l'éthique dans la réalité managériale à travers notamment l'incorporation de valeurs DD/RSE dans les produits, process ou relations partenariales. Et, par ce biais, l'éthique peut constituer un véritable outil de gestion au service d'une stratégie marketing plus responsable.

Certes, le chemin est difficile et fait de compromis, car il s'agit de concilier la logique d'accroissement des performances commerciales avec la logique du Sens à donner à chaque action marketing, du respect de l'altérité et enfin de la défense de la qualité de vie sociétale.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre travail de recherche,

- Nous nous proposons de rappeler notre *cheminement* et de préciser les caractéristiques du modèle final de compréhension des principales dimensions d'une stratégie marketing responsable, orientée « Ethique/ Développement Durable », auquel on aboutit après de nombreuses investigations empiriques à la fois auprès de consommateurs (Plus de 450 consommateurs) et de responsables d'entreprise (Plus de 250 entreprises)
- Nous présenterons ensuite, les principaux *apports scientifiques et managériaux* inhérents à notre travail de recherche mais aussi ses *principales limites*, et de là, les *perspectives de recherche* susceptibles d'assurer un approfondissement et un élargissement de notre réflexion.

DE LA PROBLEMATIQUE DE DEPART AU MODELE DE RECHERCHE INTERPRETATIF FINAL

L'objet de notre recherche était de comprendre et de décrire les dimensions stratégiques d'un marketing responsable, orienté « Ethique/DD » en vue de conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel durable²⁴⁹, principalement fondé sur l'amélioration de son image institutionnelle et le renforcement de la Qualité Relationnelle Client. Cette question intéresse tous les professionnels et tous les chercheurs académiques, dès l'instant où ils admettent qu'un chemin est envisageable pour concilier, au moins partiellement, la logique de l'éthique avec la logique des performances commerciales, et à partir du moment où ils sont prêts à chercher une solution pour résoudre, ce qui est parfois considéré comme une véritable quadrature du cercle : « *La gestion retrouvera la crédibilité qu'elle a perdue si elle peut apporter plus de sens et moins d'insignifiance, plus de compréhension et moins de prescription, plus d'analyse qualitative et moins de mesure quantitative...une gestion plus humaine qui refuse d'instrumentaliser les hommes en les considérant soit comme un coût, soit comme une ressource* » (De Gaulejac, 2005, p 237).

²⁴⁹ « Think about this : the only sustainable competitive advantage any business or profession has, is its reputation » (BBB, Better Business Bureau, USA)

De même, dans le champ plus spécifique du marketing, les « marketers » ont de plus en plus conscience que leur fonction « *est moins d'optimiser un compte de résultat (ce que la tendance à la « financiarisation du marketing » semble indiquer) que de permettre la production de sens dans la consommation en proposant des objets capables de susciter de nouvelles interactions sociales* » (G. Marion, 2003, DM p 56). Dans cette perspective, notre réflexion s'est principalement portée sur les différents facteurs participant de la construction d'un outil de positionnement éthique/Développement Durable en congruence avec les attentes des consommateurs. Et, pour mettre en valeur l'intérêt d'un tel outil, (quoique de façon secondaire), nous avons aussi cherché à apprécier son influence sur l'image institutionnelle de l'organisation et sur la Qualité Relationnelle Client, essentiellement exprimée à travers une relation de fidélité plus durable et un attachement à l'entreprise plus marquée.

L'élaboration d'un modèle de construction d'une stratégie marketing responsable, orientée « Ethique » ou « Développement Durable » nous a conduit, dans un premier temps à nous interroger sur *le paradigme de l'éthique* et sa place dans les sciences du management : *Le marketing peut-il être éthique ? Et, dans l'affirmative, comment ?*

Pour trouver la réponse à cette question et conférer à notre projet de thèse un caractère opérationnel, nous avons dès le départ effectué des investigations empiriques, à la fois auprès de consommateurs et de responsables d'entreprise, ceci en parallèle avec l'examen de la revue de littérature. En effet, devant la polysémie du concept « Ethique », il nous semblait judicieux de retenir une définition qui soit proche de la représentation qu'en ont les acteurs de l'entreprise, en l'occurrence les consommateurs et les responsables d'entreprise. De même, le marketing étant avant tout une science de l'action, la recherche d'une réponse à ces questions nous a aussi suggérée d'appréhender l'éthique non seulement sous un angle purement axiologique, mais aussi et surtout sous un angle praxéologique et stratégique²⁵⁰. Dans cette perspective, on est passé d'une conceptualisation abstraite de l'éthique, à ce que nous avons nommé une « Ethique-compétence », dont les fondements sont inscrits dans une rationalité à la fois axiologique (savoir-éthique), praxéologique (actions éthiques) et communicationnelle (savoir-être éthique relationnel). Dans cette logique, les Valeurs défendues sont nécessairement étayées par des Actions éthiques appropriées, dans le cadre de Relations partenariales les plus équilibrées possibles pour ainsi ériger l'éthique en véritable compétence (Modèle

²⁵⁰ « C'est une belle harmonie quand le faire et le dire vont ensemble » Montaigne

V.A.R. d'une éthique compétence). Plus précisément, l'éthique est alors vue comme une méta-compétence contribuant à l'élargissement ou l'approfondissement de toutes les compétences d'une entreprise, dans le sens d'une orientation de son système d'offre et de son activité vers un « mieux vivre ensemble », où la logique de la rentabilité côtoie la logique d'un plus grand respect de l'altérité, où les logiques coopératives de type « gagnant-gagnant » avec les différents partenaires cherchent à dépasser les logiques léonines et conflictuelles, où enfin, les valeurs de santé ou de défense de l'environnement deviennent des préoccupations majeures dans le cadre de la conception et du développement des produits offerts sur le marché. De surcroît, l'éthique-compétence est aussi une incitation à promouvoir *toutes les compétences* d'une organisation donnée, car le développement de ces dernières constitue une condition préliminaire indispensable pour assumer pleinement ses responsabilités, tant ses responsabilités économiques que ses responsabilités sociales vis-à-vis des différentes Parties Prenantes, que ses responsabilités sociétales à l'égard de la collectivité pour une meilleure protection des biens communs.

Tout ce raisonnement permet de mieux comprendre pourquoi la plupart des responsables d'entreprises interrogés considèrent la problématique éthique comme une problématique intimement liée à la problématique de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) ou à celle du Développement Durable, moyen d'expression privilégié de la RSE. Un des premiers résultats de notre travail de thèse est d'avoir mis en lumière ce lien inextricable entre « Ethique, RSE et DD », du moins aux yeux des consommateurs et de nombreux responsables d'entreprise, sans pour autant nier leur spécificité sémantique sur le plan académique. Plus précisément, l'éthique en entreprise trouve, du moins dans le contexte actuel, sa meilleure expression dans les stratégies RSE ou de DD (concept encore plus concret et pragmatique que celui de RSE) appliquées par les entreprises souhaitant apporter à leur activité une plus forte légitimité sociétale. Une telle approche de l'éthique, vue à travers le prisme du respect des principes Développement Durable constitue une réelle opportunité pour conférer à l'éthique, un caractère plus opérationnel, plus pragmatique et facilite son ancrage dans le champ du marketing. Toutefois, il est vrai, que cette vision ne couvre pas toute la richesse de la signification du concept « Ethique » et constitue alors une limite acceptée de notre travail de recherche.

Après avoir défini notre modèle intégré d'une « Ethique-compétence » (Modèle V.A.R à visée éthique.), conférant d'emblée à notre approche un caractère opérationnel et utilitariste, notre réflexion s'est aussi portée sur le cadre théorique marketing le mieux adapté pour concilier « Ethique » et « Marketing ». L'intégration de la question éthique

dans le champ du marketing est aujourd'hui une question fondamentale, et c'est sans doute la réponse à cette question qui fera de l'« Ethique » voire du « Développement Durable », ou un effet de mode ou une réalité managériale. *Autrement dit, « marketer » l'éthique devient à la fois un enjeu éthique et un enjeu marketing* : Un enjeu éthique car une éthique sans ancrage dans la réalité managériale, sans possibilité de générer de la valeur client est une éthique non viable en Sciences de Gestion, une utopie voire un vœux pieux ; c'est aussi un enjeu marketing car chercher à marier la logique de l'éthique avec la logique de l'efficacité commerciale, c'est non seulement défendre l'image même de la discipline du marketing, mais c'est aussi et surtout créer de nouvelles sources de valeur client, qui, compte tenu de l'évolution de la sensibilité des consommateurs, pourront devenir, à l'avenir un facteur de compétitivité incontournable. L'éthique sera marketing ou ne sera pas, pour exprimer un peu d'une autre manière la réponse d'un responsable contacté lors de nos investigations empiriques. De façon très explicite et parfois plus implicitement, tous les responsables d'entreprise interviewés se posent aujourd'hui la question d'une valorisation d'un engagement éthico-DD/RSE auprès des consommateurs ou des segments de marché visés, afin de réellement pouvoir intégrer les principes éthico-DD/RSE dans leur stratégie de développement. Et c'est cette interrogation, aujourd'hui essentielle, qui a largement justifié le choix de notre sujet de thèse.

Si vouloir concilier « Ethique » et « Marketing » devient un enjeu important, il est alors nécessaire de réfléchir sur les moyens à déployer et les outils à mettre en œuvre pour arriver à un tel résultat. Aussi, l'objet principal de notre thèse vise à réfléchir sur la construction d'un outil stratégique marketing susceptible de jeter un pont entre l'éthique et le marketing et participer, ce faisant, à l'élaboration d'une stratégie de marketing responsable, source de satisfaction accrue de la clientèle.

Cette réflexion nous a ainsi d'abord amené à examiner et porter un regard critique sur les divers paradigmes marketing en vue de dépasser les clivages habituels cristallisés autour du marketing transactionnel et du marketing relationnel. Aussi, dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons plutôt adopté *une approche holistique et compétence du marketing*, une approche, autrement dit, où le marketing n'est plus une simple fonction cloisonnée mais davantage un processus de création de valeur client (Grönroos, 1996, Gummesson, 1994), basé sur le développement de réelles compétences...Le développement de compétences dans l'idée de mieux servir le client, devient alors l'objet principal du marketing. *Du « marketing relationnel », on passe ainsi à un « marketing compétence »* ou encore, ce que nous avons appelé un *Marketing Relationnel Intégré à*

visée éthique (Modèle P.R.I. à finalité éthique), toujours à la recherche des meilleurs compromis possibles pour orienter le marketing dans le sens d'un plus profond respect des clients sans négliger pour autant les performances commerciales, que ce soient les performances à court, moyen ou long terme.

Une telle conceptualisation du marketing repose, au regard de notre modèle d'analyse, sur trois dimensions clefs inhérentes à toute stratégie marketing orientée Éthique ou Développement durable : 1) Une dimension « *Marketing Produit* » ou marketing transactionnel, centrée sur le Produit (P), 2), une dimension « *Relation Marketing* » principalement axée sur la relation « Personnel en contact-client » et 3) une dimension « *Marketing Institutionnel et sociétal* », focalisée sur l'activité de l'entreprise et les relations avec les autres Parties Prenantes (autres que les clients), impliquées ou non dans la relation marchande. Et, c'est à travers le développement de Compétences Éthiques Marketing à l'intérieur de chacune de ces composantes qu'il est possible de traduire les valeurs éthico-DD/RSE de l'entreprise en réels bénéfices clients, source d'avantages comparatifs (Différenciation produit/ Innovation) ou/et d'avantages compétitifs (bon rapport qualité-prix).

Plus précisément, la mise en œuvre de telles compétences éthiques marketing impliquent essentiellement la défense de trois valeurs ou principes « DD » : *une valeur de sécurité environnementale (S1), une valeur de sécurité physique ou sanitaire des clients et consommateurs (S2) et enfin une valeur de solidarité sociale ou sociétale* centrée sur une amélioration de la qualité relationnelle avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise et aussi une qualité de vie sociétale accrue (S3). Ces trois valeurs sont ensuite à intégrer au mieux, à la fois dans les produits de l'entreprise, dans son système de production-distribution ou encore dans les relations interpersonnelles Clients-Parties Prenantes. C'est cette capacité de traduire les valeurs environnementales, sanitaires ou sociétales en bénéfices clients tangibles qui constituent la clef de voûte de la construction de tout positionnement éthico-DD/RSE auprès des clients ou consommateurs en général. Elle concourt à promouvoir fortement la qualité, à la fois la qualité produit, la qualité d'entreprise et la qualité relationnelle. Dans cette perspective, *un marketing dit éthique, est avant tout un marketing de la Qualité.*

L'éthique, pour résumé, est moins une question de don, de générosité désintéressée, de mécénat philanthropique que de compétences, de qualité, de marketing responsable tourné vers la satisfaction durable des consommateurs

A ce stade de notre cheminement, se pose une question fondamentale, à savoir celle de la validité de notre modèle de recherche interprétatif (Modèle de compréhension P.R.I de construction d'une stratégie marketing orientée « Ethique » ou « DD »). Aussi, dans cette perspective, nous nous sommes appuyés sur un ensemble de paradigmes, de théories managériales éprouvées et aussi de nombreuses observations empiriques dans le but de conforter la crédibilité de notre analyse et prouver sa pertinence.

Pour construire notre modèle de recherche, nous nous sommes tout d'abord basé sur les paradigmes et certaines théories relatifs à l'éthique et au marketing, afin de définir notre propre approche des deux concepts, une approche facilitant le mariage de deux logiques apparemment antagonistes, la logique de l'efficacité incarnée par le marketing et la logique du Sens, incarnée par l'éthique voire les principes « DD ». Mais d'autres théories managériales reconnues ont été mobilisées pour conférer à notre modèle de compréhension P.R.I. une crédibilité scientifique et autoriser une meilleure compréhension du phénomène étudié :

➤ ***La théorie des Ressources et Compétences et plus particulièrement la R.A. Theory de Morgan et Hunt*** : A partir du moment où l'on considère que l'objet principal de l'éthique et du marketing est « la compétence », on comprend mieux pourquoi cette théorie prend une place fondamentale dans notre raisonnement.

➤ ***La théorie des Parties Prenantes***. En effet, « Relations » et « Compétences » s'enrichissent mutuellement et sont difficilement dissociables ; la Relation est compétence et les compétences se nourrissent des relations. Dans cette perspective, la vision d'une approche partenariale du management est essentielle

➤ ***Et enfin la théorie de la légitimité***. Effectivement, une des principales finalités de toute stratégie marketing orientée « Ethique » ou « DD » est de gagner ou plutôt de construire une légitimité économique, partenariale et sociétale susceptibles d'assurer la pérennité de l'entreprise. En ce sens, la théorie de la légitimité retient toute notre attention.

Toutefois, ces différentes théories, à elles seules, en raison surtout de la nouveauté du thème étudié, ne pouvaient suffire à construire un outil stratégique au service d'un marketing plus responsable (et principalement basé sur l'élaboration d'un positionnement éthico-DD/RSE). Aussi, pour élaborer un modèle compréhensif de construction d'une

stratégie marketing orientée « Ethique/Développement Durable », réellement opérationnel, il nous semblait plus que souhaitable d'étayer notre analyse par des investigations empiriques préliminaires, parallèlement à notre revue de littérature, en vue d'ancrer le modèle davantage dans la réalité managériale et lui apporter une bonne crédibilité « apriorique ».

Dans cette perspective, nous avons ainsi réalisé :

➤ *Une enquête exploratoire, par questionnaire, auprès de 160 dirigeants d'entreprise afin d'avoir une première approche de la manière dont le concept « Ethique » est appréhendé en Sciences de Gestion. Cette enquête avait surtout pour finalité de mieux mettre en lumière les liens sémantiques entre « Ethique », « Développement Durable » et « Responsabilité » et faire apparaître le rôle à jouer par les « marketers » pour traduire les valeurs éthico-DD/RSE de l'entreprise en bénéfices clients.*

➤ *Un recensement d'entreprises engagées dans une démarche éthico-DD/RSE et dont les actions socialement responsables sont diffusées par différents médias. (Presse, radio, télévision, internet). L'étude des différentes actions envisagées par ces firmes a permis avant tout de vérifier la pertinence d'une stratégie marketing orientée « Ethique » ou « Développement Durable » axée sur les trois composantes du modèle P.R.I. esquissé provisoirement, une composante « Produit », une composante « Relationnelle » et enfin une composante « Institutionnelle »*

➤ *Une enquête auprès d'une quarantaine de consommateurs. En tant que destinataire des stratégies de positionnement éthique, la connaissance de la représentation et des attentes des consommateurs à l'égard d'une entreprise dite éthique ou responsable semblait plus que souhaitable. En effet, afin d'identifier les dimensions d'une stratégie marketing responsable fondées sur la construction d'une image d'entreprise éthique ou responsable, le positionnement voulu par l'entreprise doit être en totale cohérence avec le positionnement attendu des consommateurs ou segments de marché visés.*

Toutes ces investigations à la fois littéraires et empiriques ont ainsi permis de réaliser un modèle interprétatif de recherche sur les principales dimensions d'une stratégie marketing orientée Ethique/Développement Durable, le plus proche possible de la réalité managériale. Elles ont également contribué à d'établir un certain nombre de propositions de recherche pouvant être résumées de façon succincte de manière suivante :

- *La construction d'une stratégie marketing de positionnement éthique ou Développement Durable repose, au premier chef, sur un « bon » marketing, autrement dit, un bon rapport qualité-prix, une bonne Gestion de la Relation Client et enfin la mise en place d'un management orienté marché favorable à l'élaboration d'une image institutionnelle positive*
- *La construction d'une image d'entreprise responsable ou éthique repose également sur **une meilleure gestion des risques**, des risques « Produit », des risques relationnels avec les parties prenantes (risque de conflit susceptible de réduire les opportunités de développement de l'entreprise) et enfin des risques liés aux externalités négatives inhérentes à l'activité de l'entreprise*
- *La construction d'un positionnement éthico-Développement Durable repose aussi et surtout sur **une intégration des valeurs environnementales, sanitaires, sociales et sociétales à la fois dans les produits commercialisés (éco-conception, communication éthique « Produit »...), dans les relations clients/Parties Prenantes (accompagnement client, coopération...) et enfin dans l'activité de l'entreprise dans son ensemble (Système de management environnemental, communication institutionnelle éthique...)***
- *La mise en œuvre d'une stratégie orientée « Ethique » ou « Développement Durable » **exerce une influence positive sur la Qualité Relationnelle Client**, au sens large du terme et se traduisant par des relations plus solides, plus durables et un attachement à l'entreprise plus marquée.*
- *Enfin, pour terminer, la qualité d'une stratégie marketing orientée « Ethique » ou « DD » est largement **tributaire de la qualité du management éthique mis en place par l'entreprise.***

A ce stade, afin de vérifier la pertinence de toutes les propositions de recherche énoncées et conforter nos observations antérieures, d'autres investigations empiriques confirmatoires ont été effectuées, en l'occurrence :

➤ *Une étude approfondie de 32 Rapports Développement Durable afin de mieux appréhender la conceptualisation de l'éthique des entreprises multinationales et apprécier la pertinence de notre modèle de recherche par rapport à ces mêmes firmes.*

➤ *Une enquête qualitative par entretien auprès de 32 dirigeants ou responsables d'entreprise, principalement des PME. Ces entretiens phénoménologiques d'une grande richesse ont non seulement permis de confirmer la plupart de nos propositions de recherche, mais ont aussi contribué à affiner notre compréhension du phénomène étudié*

➤ *Une enquête qualitative par questionnaire auprès de plus de 190 consommateurs. Pour les questions posées, nous nous sommes inspirés du guide d'entretien des enquêtes préliminaires par interview, effectués lors de la phase d'élaboration de notre modèle d'analyse*

➤ *Une étude comparative auprès de 280 consommateurs : 140 consommateurs, clients d'une entreprise fortement engagée dans une démarche éthico-DD/RSE et 140 consommateurs, clients d'une entreprise non engagée dans une stratégie de positionnement éthico-DD/RSE. Cette étude a notamment permis de mettre en exergue l'efficacité d'une stratégie marketing orientée « Ethique », en terme de Qualité Relationnelle Client.*

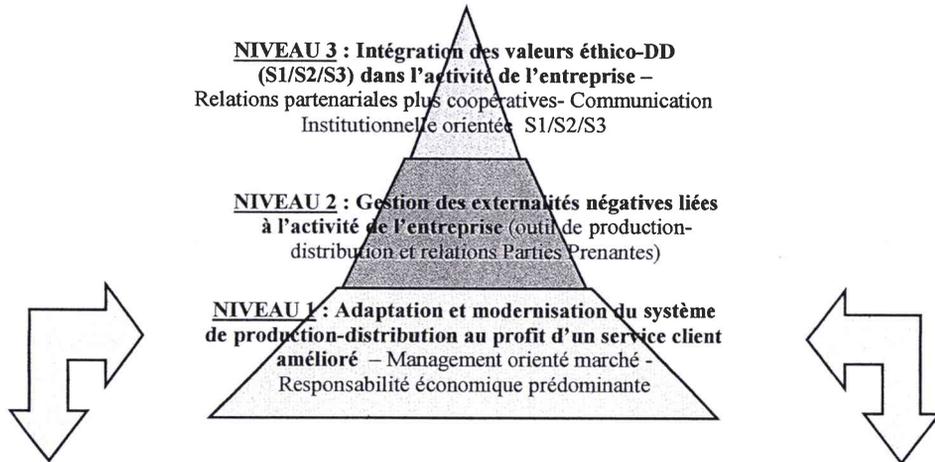
Toutes ces études empiriques corroborent nos propositions de recherche et confirment la pertinence des trois dimensions « P », « R » et « I » envisagées pour construire une stratégie marketing orientée Ethique ou Développement Durable et susceptible d'apporter à l'entreprise un avantage concurrentiel durable fondé sur une image institutionnelle d'entreprise plus responsable et une Qualité Relationnelle Client améliorée (Relation durable et fort attachement des clients à l'entreprise).

Elles ont également enrichi le modèle de départ, et notamment suggéré d'éviter une simple modélisation pyramidale figée des trois composantes. En effet, les trois dimensions sont fortement interreliées et, le poids accordé à chacune des dimensions peut sensiblement varier en fonction du secteur d'activité ou du niveau d'engagement éthique de l'entreprise. Toutefois, la forme pyramidale a toute sa raison d'être à l'intérieur de chacune des composantes « P », « R » et « I », lorsque l'on raisonne par rapport au niveau d'engagement éthique, le niveau 1 étant toujours prédominant suivi des niveau 2 et 3, difficilement dissociables et que l'on peut aisément regrouper.

Dans cette perspective, le schéma 77 ci-dessous, suggère un modèle amélioré du modèle de départ (Tableau 13), pouvant constituer un nouveau point de départ pour une réflexion approfondie sur le phénomène étudié. Ce même modèle, peut –être plus opérationnel (Schéma 78). Ensemble, ils forment un réel outil au service d'une stratégie marketing orientée Ethique ou Développement Durable susceptible de générer une valeur client additionnelle et d'ouvrir de nouveaux marchés, propices à la pérennité et au développement de l'entreprise. L'éthique, ce faisant devient une réelle variable stratégique.

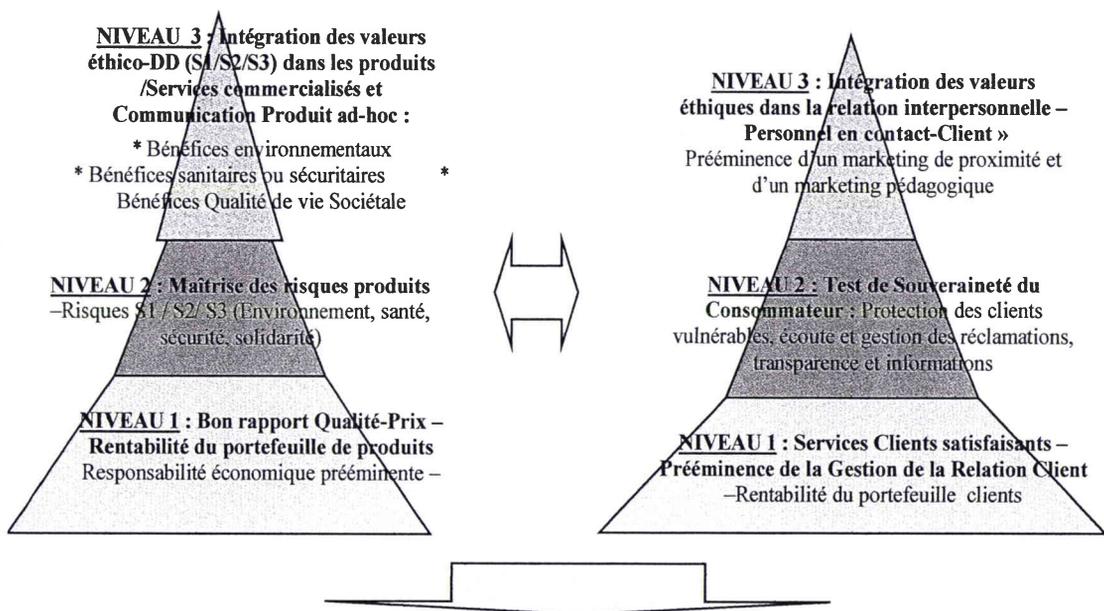
**Schéma 77 : Stratégie marketing orientée Ethique / Développement Durable –
Dimensions stratégiques d'un Marketing Responsable – Modèle 1-**

MARKETING INSTITUTIONNEL ET SOCIÉTAL



MARKETING « PRODUIT »

MARKETING RELATIONNEL CLIENT



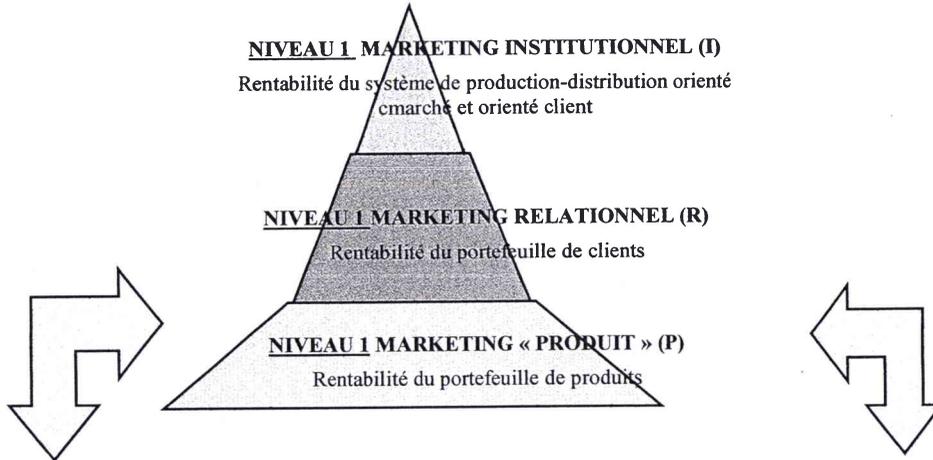
RESULTATS

**Image d'entreprise éthique ou responsable fondée sur les bénéfices éthiques clients perçus
et
Qualité Relationnelle Client accrue basée sur une confiance et une satisfaction client renforcées, sources d'un attachement plus fort et d'une relation plus durable**

P.S. : *S1 : Engagement environnemental
S2 : Engagement sécuritaire et sanitaire
S3 : Engagement de solidarité partenariale et sociétale*

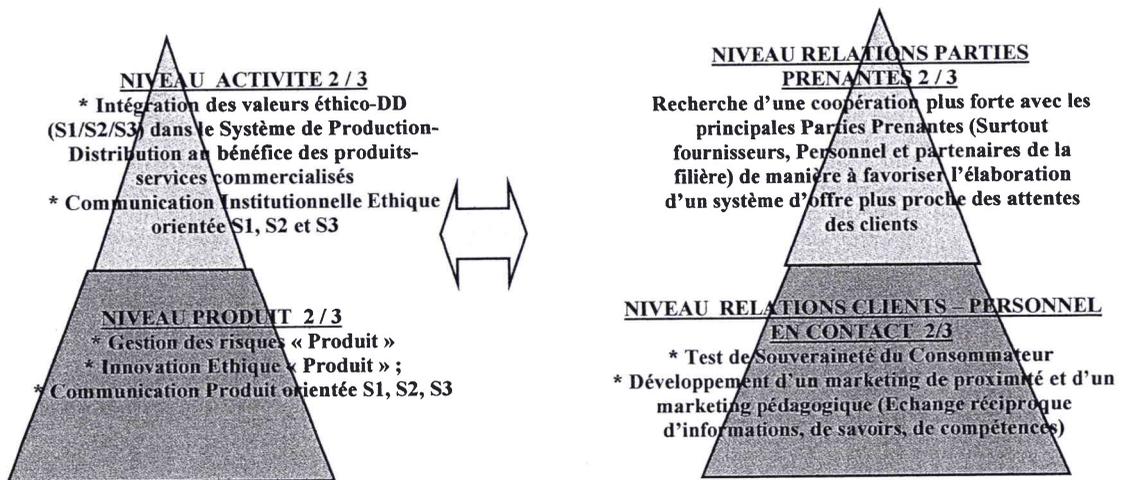
Schéma 78 : Stratégie marketing orientée Ethique / Développement Durable – Dimensions stratégiques d'un Marketing Responsable – Modèle 2-

STRATEGIE MKG ETHIQUE BASIQUE



STRATEGIE MKG ETHIQUE D'EXCELLENCE TECHNIQUE

STRATEGIE MKG ETHIQUE D'EXCELLENCE RELATIONNELLE



RESULTATS

Image d'entreprise éthique ou responsable fondée sur les bénéfices éthiques clients perçus et

Qualité Relationnelle Client accrue basée sur une confiance et une satisfaction client renforcées, sources d'un attachement plus fort et d'une relation plus durable

P.S. : MKG : Marketing

S1 : Engagement environnemental

S2 : Engagement sécuritaire et sanitaire

S3 : Engagement de solidarité partenariale et sociétale

Les deux modèles présentés ci-dessus expriment une même réalité mais envisagent le problème sous un aspect différent :

- Le premier invite à porter la réflexion relative à la construction d'un Marketing Responsable sur les trois composantes « P » (Produit), « R » (Relation Client) et « I » (Activité de l'institution Entreprise) en posant trois questions clefs pour chacune des composantes considérées :

Quelles Compétences Ethiques Produit mercatiques (CEP) sont à développer pour répondre aux exigences éthiques des consommateurs en termes de construction d'une offre commerciale à un bon rapport qualité-prix (niveau 1 des CEP), en terme de gestion des risques Produit (Niveau 2 des CEP) et enfin, en terme d'innovation éthique Produit (CEP de niveau 3) voire d'intégration de valeurs environnementales, sanitaires et sociétales dans les produits commercialisés (Eco-conception, réduction d'emballages...). Comment communiquer au mieux l'engagement éthique de l'entreprise et les efforts réalisés au niveau du produit ? (NF environnement, label AB, DEP, ...)

Quelles Compétences Ethiques Relationnelles mercatiques (CER) sont à mobiliser pour assurer une gestion efficace du portefeuille des clients en apportant un maximum de reconnaissance aux clients les plus rentables (Niveau 1 des CER), pour respecter au mieux la souveraineté du client et être à l'écoute en cas de réclamation (Niveau 2 des CER), et enfin pour autoriser des relations de proximité à visée pédagogique avec les clients à travers un échange mutuel d'informations, de savoirs et même de compétences (Niveau 3 des CER) ?

Quelles Compétences Ethiques Institutionnelles mercatiques sont à développer pour favoriser une orientation marché de l'entreprise et insuffler un état d'esprit marketing au sein de toute l'organisation (Niveau 1 des CEI), pour gérer au mieux les externalités négatives liées à l'activité de l'entreprise (CEI, niveau 2) et enfin, pour intégrer au mieux les principes Développement Durable dans le processus de production distribution et obtenir le soutien de l'ensemble des parties prenantes dans l'idée de construire une offre commerciale plus respectueuse des valeurs environnementales, sanitaires et sociétales ? Quelle communication institutionnelle pour valoriser au mieux ces efforts et faire connaître son engagement éthico-DD/RSE ?

- Le second modèle, tout en exprimant une même réalité, pose le problème en partant des niveaux de compétences éthiques à développer et peut également être illustré à partir de trois questions clefs :

La première question s'intéresse aux compétences éthiques basiques (niveau 1):
Quelles compétences éthiques marketing sont à développer pour satisfaire les clients et répondre avant tout aux préoccupations économiques à la fois de l'entreprise, mais aussi des segments de marché visés à travers l'élaboration d'une offre commerciale à un bon rapport qualité-prix ? (Développement de compétences éthiques basiques de niveau 1 pour la dimension P, R et I)

Deuxième question : *Quelles compétences (Niveau 2 et 3) sont à mobiliser pour intégrer au mieux les principes éthico-RSE-DD à la fois dans les produits et l'activité de l'entreprise et pour communiquer au mieux les bénéfices clients induits aux segments de marché visé ? Dans le cas présent, la réflexion a pour objet la promotion et valorisation (à travers la communication) d'une **Qualité Ethique d'Excellence Technique** susceptible d'apporter aux produits commercialisés ou au système de production-distribution correspondant une valeur ajoutée environnementale, sanitaire et sociale ou sociétale au profit, globalement, d'une qualité de vie individuelle et sociétale renforcée.*

Troisième question : *Quelles compétences (Niveau 2 et 3) sont nécessaires pour intégrer au mieux les principes éthico-DD/RSE dans les relations interpersonnelles – à la fois avec les clients de l'entreprise (Relations privilégiées) mais aussi avec les autres parties prenantes impliquées peu ou prou dans la relation marchande ? Dans cette perspective, la réflexion suggère la promotion et valorisation (à travers la communication) d'une **Qualité Ethique d'Excellence Relationnelle** susceptible de contribuer à l'amélioration de la **Qualité Relationnelle Clients/Parties Prenantes** principalement fondée sur le respect de la souveraineté du consommateur, le développement d'un marketing de proximité à visée pédagogique (Ecoute, Empathie, Solutions personnalisées, échange mutuel d'informations, de savoirs ou de compétences)*

APPORTS SCIENTIFIQUES ET MANAGERIAUX ET PRINCIPALES LIMITES DU TRAVAIL DE RECHERCHE

Quel que soit le modèle privilégié, l'élaboration d'un tel outil de construction d'une stratégie marketing responsable, orientée Ethique / Développement Durable, a pour finalité première de répondre au mieux aux attentes exprimées des managers, et surtout « marketers » confrontés au problème de la valorisation de leur engagement « éthique » ou « Développement Durable » auprès des consommateurs ou des segments de marché cibles. Néanmoins, en dehors des apports managériaux, le modèle de recherche a également autorisé un élargissement voire un approfondissement de certaines connaissances scientifiques ou théoriques que nous soulignerons brièvement ci-après.

Apports scientifiques

Sur le plan scientifique, notre travail de recherche nous a amené à revisiter un certain nombre de concepts, à concevoir des modèles intermédiaires (Modèle V.A.R. d'une éthique intégrée ; modèle P.R.I. d'un Marketing Relationnel Intégré) et enfin, à proposer un nouvel outil stratégique de construction d'un marketing plus éthique voire plus responsable.

- Un des premiers apports conceptuels est sans doute *l'inscription de l'éthique dans une « éthique compétence » facilitant son ancrage dans les Sciences du management* et in fine dans les stratégies managériales et marketing des organisations. Plus précisément, appréhender l'éthique comme variable stratégique sous l'angle des compétences contribue à enrichir le concept même de « stratégie ». Dans cette perspective, toutes les questions stratégiques sont alors à réfléchir en prenant mieux en compte leur impact sur l'équilibre écologique, sur la santé et la sécurité des personnes ou encore sur la qualité de vie sociétale et les biens communs. De même, toutes les décisions stratégiques sont alors à évaluer à l'aune de leur impact sur les performances économiques ou commerciales non uniquement celles à court terme mais aussi et surtout celles à moyen et long terme. On autorise de cette manière, une meilleure intégration des principes « Développement Durable » et « Responsabilité

Sociale des Entreprises » au sein du management des entreprises en vue de concilier au mieux leur souci de rentabilité et leur souci de légitimité.

- Par ailleurs, notre souhait de concilier « Ethique » et « Marketing », nous a amené à réviser le paradigme éthique pour proposer un véritable modèle d'une éthique-compétence : *Le modèle V.A.R. d'une éthique-compétence intégré*. Ce modèle est principalement fondé sur trois rationalités éthiques complémentaires et interreliées, l'éthique axiologique (Savoir éthique), l'éthique praxéologique (Savoir-faire ou actions éthiques) et l'éthique communicationnelle ou relationnelle (Savoir-être éthique). Il repose, en d'autres termes sur trois leviers indissociables et en interaction : Des Valeurs (V) à finalité éthique, des Actions (A) à finalité éthique et enfin des Relations (R) à finalité éthique, relations avec les clients et autres Parties Prenantes. C'est la recherche d'un équilibre entre ces trois instances qui permet alors de résoudre les dilemmes éthiques au sein de l'entreprise et vérifier si les décisions envisagées par ses différents acteurs s'inscrivent ou non dans le cadre d'une éthique compétence. L'éthique, dans un tel contexte, est essentiellement à appréhender comme un « construit » en constante évolution, acceptant les compromis et les contradictions mais refusant toute compromission et toute violation de la dignité humaine. Partant de cette définition, qui plus est, proche des représentations des consommateurs et responsables d'entreprise, l'éthique peut constituer une variable stratégique d'augmentation de la valeur client perçue et, par voie de conséquence, un facteur de performance commerciale.

- De même, notre travail de thèse a permis *une clarification du concept de « Marketing éthique »*, souvent confondu avec le marketing sociétal ou le commerce équitable. Il était important de donner un contenu à ce concept et un contenu qui s'inspire non seulement des représentations éthiques des responsables d'entreprise mais aussi de celles des consommateurs. A travers notre modèle, le marketing éthique, est conceptualisé et constitue un réel outil managérial. Il est principalement défini comme un ensemble de compétences susceptibles de traduire les valeurs environnementales, sanitaires ou sécuritaires propre aux principes « DD » dans les produits commercialisés ou dans le processus de production-distribution correspondant, et d'intégrer les valeurs de respect de l'altérité et de solidarité sociétale dans les relations avec les clients ou autres parties prenantes, en vue de générer, au final, une valeur client

supplémentaire, et renforcer la compétitivité de l'entreprise. Toutefois, pour justement tenir compte des réactions des dirigeants ou consommateurs interviewés, il est préférable à l'avenir d'employer plutôt le terme de « Marketing orienté Ethique » ou « actionnée » par l'éthique ou encore plus simplement de « Marketing Responsable », voire éventuellement d'un « Marketing Développement Durable », ou « Marketing des valeurs ». Au regard de nos investigations empiriques, c'est le terme de « Marketing Responsable » qui est préféré par la majorité des responsables d'entreprise contactés. C'est ce concept qui semble émerger aujourd'hui et élargir le champ du marketing.

- Un autre concept a été défini avec un ancrage terrain plus marqué, c'est celui de « **Produit éthique** », généralement confondu avec les produits verts, les produits équitables ou encore les produits fabriqués dans le respect de conditions de travail décentes. Notre travail de recherche suggère une définition plus large : Tout produit ou tout système d'offre qui participe à une satisfaction du client, une satisfaction durable et répétée dans le temps, peut déjà être considéré comme éthique, voire partiellement éthique. Mais, d'une manière un peu plus restreinte, un produit éthique est avant tout un produit qui, de par ses attributs ou bénéfices environnementaux, sanitaires et sociétaux, contribue à valoriser le capital « image-confiance-satisfaction client perçues » sans compromettre pour autant le rapport qualité-prix, s'il est jugé satisfaisant. Il invite à soumettre toutes les décisions relatives à la mise en place d'une politique de produit à la mesure de leur impact sur la qualité de vie du client-citoyen, à court mais aussi à long et moyen terme.
- Notre travail de recherche nous a aussi amené à **revisiter les paradigmes mercatiques classiques et à élaborer un modèle de marketing relationnel intégré**, principalement basé sur « les compétences », à la fois techniques et relationnelles. Ce modèle de compréhension, de nature holistique, que nous avons appelé « Modèle P.R.I. d'un marketing responsable, à visée éthique », permet de concilier au mieux « Ethique » et « Marketing », et peut-être d'ouvrir la voie vers une nouvelle théorie marketing. En effet, dans cette perspective, le marketing, en général, peut être envisagé sous l'angle de la maximisation d'un P.R.I. stratégique et opérationnel où l'on retrouve les variables marketing traditionnelles :

P : La dimension « P » englobe alors la politique de Produit et de Prix à la fois sous un angle stratégique et opérationnel ainsi que la communication « Produit »

R : La dimension « R », comprend principalement la gestion du portefeuille clients voire la Gestion de la Relation Client ainsi que la gestion de la Force de Vente ou du Personnel en contact (Communication interpersonnelle « Personnel en contact-client)

I : La dimension « I » intègre alors essentiellement la politique de distribution, la participation active des « marketers » à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, la négociation et la construction de relations coopératives avec les parties prenantes et enfin la communication institutionnelle

Au final, au lieu de raisonner selon le paradigme traditionnel des quatre « P », le marketing peut aussi être pensé selon le modèle P.R.I. susceptible de faciliter l'intégration de la dimension éthique ou Développement Durable dans le champ du marketing et autoriser plus aisément une orientation marché de l'ensemble de l'entreprise où le client (au sens large) est au cœur de la réflexion managériale. Dans cette perspective, un marketing orienté résultats est largement tributaire de la maximisation du P.R.I (Développement de CEP, CER et CEI), bien plus que de la recherche d'une maximisation du prix de vente des produits commercialisés.

- De même, le même modèle P.R.I. à finalité éthique peut aussi être appréhendé en tant qu'*outil de construction d'une stratégie de communication et de légitimation* de l'entreprise. En effet, toute stratégie de communication peut être analysée à travers le prisme de notre modèle de recherche et faciliter une plus forte cohérence entre les différentes formes de communication de l'entreprise : « P » correspond alors à la communication Produit, « R » à la communication interpersonnelle « Personnel en contact –Clients/Parties Prenantes » et « I », à la communication institutionnelle. Ces différentes formes de communication, lorsqu'elles sont assises sur de réelles compétences mercatiques orientées « Éthique », participent aussi de la construction d'une légitimité de l'entreprise, une légitimité Produit (P), une légitimité relationnelle (R) et enfin une légitimité institutionnelle (I).
- Par ailleurs, notre travail de thèse s'inscrit dans la réflexion des travaux de G.R. Lacznick et P.E. Murphy (1985), de K.E. Goodpaster (1990) ou plus récemment de Geng Cui et P. Choudhury (2003) relative à la construction de

théories ou modèles éthiques favorables à une **orientation plus éthique du management de l'entreprise**. En effet, notre modèle P.R.I. de construction d'une stratégie marketing responsable, orientée « Ethique/DD », est aussi un outil au service d'un comportement plus éthique des acteurs d'une organisation, surtout à l'intérieur du champ marketing. Ainsi, la présentation du modèle d'analyse sous forme d'une douzaine de questions peut constituer un support de réflexion pertinent pour orienter le marketing vers une attitude et un comportement plus éthique et corollairement participer de la **construction d'une culture éthique au sein de l'organisation, ou mieux encore d'une culture marketing éthique**.

- Sur le plan conceptuel, travail de recherche, a aussi permis de **revisiter la notion de qualité**. En effet, l'intégration de la dimension éthique dans le champ du marketing est avant tout une remise en cause du concept de Qualité qui devrait évoluer dans le sens d'une meilleure prise en considération des valeurs éthico-DD/RSE, défendues par un nombre toujours plus important de consommateurs. Aussi, la notion de « **Qualité Ethique** » vient aujourd'hui enrichir le concept de Qualité. Plus précisément, au regard de nos travaux, on peut, distinguer aujourd'hui deux formes de qualité éthique : la **Qualité éthique basique** correspondant à une satisfaction durable et répété du client et basée sur une offre commerciale d'un bon rapport qualité-prix-services et la **Qualité éthique d'excellence** (pour la distinguer de la première). Cette dernière comprend :

*la **Qualité Ethique d'excellence technique** fondée sur l'intégration de valeurs environnementales (S1), sanitaires (S2) ou sociétales (S3) à la fois dans les produits (Qualité éthique Produit) et dans le processus de production-distribution de l'entreprise (Qualité éthique d'entreprise)*

*Et la **Qualité Ethique d'excellence relationnelle** vis-à-vis des clients surtout mais aussi des autres parties prenantes (Qualité Ethique d'excellence relationnelle Clients/Parties Prenantes) impliquées directement ou indirectement dans la relation marchande. Une telle qualité repose principalement sur un marketing de proximité (Ecoute, empathie, solutions personnalisées) et un marketing pédagogique (Echange mutuel d'informations, de savoirs, de compétences)*

- Pour terminer, notre travail de recherche a aussi pour visée d'encourager une **approche transdisciplinaire des problématiques de gestion** et notamment des problématiques mercatiques. Dans cette perspective, l'introduction des théories

managériales dans le champ des théories marketing peut apporter un éclairage nouveau et enrichir la réflexion à l'intérieur de la discipline.

Ainsi, pour mieux asseoir notre modèle d'analyse et lui conférer une certaine crédibilité « apriorique », les théories managériales telles que la théorie des ressources et compétences, la théorie des Parties Prenantes et la théorie de la légitimité ont constitué un apport intéressant pour favoriser une nouvelle approche du marketing, un marketing plus holistique, davantage focalisé

- sur les compétences à promouvoir en vue de doter l'offre commerciale d'avantages comparatifs et compétitifs
- y compris sur le développement de compétences éthiques mercatiques axées sur une meilleure intégration des valeurs éthiques/DD dans les produits commercialisés, les process ou encore les relations avec les clients et autres partenaires.

Ces mêmes théories, du fait qu'elles aient été appréhendées de façon concomitante et systémique, nous invite aussi à approfondir notre réflexion sur les liens inextricables entre les trois théories managériales considérées, pour peut-être encourager l'élaboration d'une nouvelle théorie, une théorie syncrétique, intégrative, davantage adaptée à la réalité managériale et embrassant leurs différents principes respectifs en vue de concilier au mieux « Compétences, Relations et Légitimité sociale/sociétale ». La R.A Theory de Morgan et Hunt, est sans doute une tentative pour se rapprocher d'une telle logique même si elle reste très proche de la théorie des ressources et compétences appliquée dans le champ du marketing. C'est aussi pour cette raison que nous lui avons accordé une grande importance dans notre étude, alors qu'elle est rarement utilisée dans le cadre d'une recherche académique en dépit de sa grande richesse en terme de compréhension des phénomènes marketing.

Apports managériaux

En dehors des apports théoriques, notre travail de recherche avait aussi pour mission d'être à l'écoute des préoccupations des responsables d'entreprise (et surtout des responsables « marketers »), qui sont de plus en plus nombreux aujourd'hui à chercher une voie pour s'orienter vers un marketing plus responsable, plus éthique, sans tomber dans le piège de l'utopie, et tout en étant en totale cohérence avec les objectifs

de rentabilité de l'entreprise. En ce sens, notre modèle de positionnement marketing éthico-DD/RSE se veut être un véritable guide permettant à l'entreprise de repérer les principaux leviers stratégiques sur lesquels elle peut agir pour tendre vers une organisation plus respectueuse des clients et davantage « actionnée » par l'éthique voire les principes Développement Durable. A travers cet outil, plusieurs enseignements opérationnels apparaissent clairement et il semble opportun en guise de conclusion de préciser les plus significatives d'entre eux.

- Au premier chef, il est utile de rappeler que tout positionnement marketing à finalité éthique/DD repose d'abord sur un positionnement éthique/DD de l'entreprise dans sa globalité. En d'autres termes, la crédibilité des actions éthiques marketing est largement tributaire de la capacité de l'entreprise à s'orienter vers *un management dit éthique* où les préoccupations Développement Durable sont intégrées dans la stratégie générale de l'entreprise. Dans cette perspective, il est utile de définir un ensemble de dispositifs managériaux, principalement adossés sur un Système de Management Intégré fondé sur une orientation « Qualité Totale » étendue, impliquant une amélioration constante, à la fois de la qualité fonctionnelle ou commerciale des produits commercialisés mais aussi de la qualité éthique d'excellence, technique ou relationnelle.
- En second lieu, toute stratégie de Marketing Responsable est largement tributaire d'un « bon » marketing ou en d'autres termes d'un *bon rapport « Qualité-prix-services » du système d'offre offert sur le marché*²⁵¹. D'une manière imagée, on peut dire qu'il y a plus d'éthique dans la capacité de l'entreprise à proposer un prix compétitif, dans le sourire d'une vendeuse ou encore dans la propreté d'un magasin que dans les dons pouvant être effectués au profit d'une association caritative. De ce fait, quelles que soient les ambitions de l'entreprise, notamment dans le cadre de sa stratégie Développement Durable, cette dernière ne peut s'éloigner de cette réalité. L'éthique au sein

²⁵¹ Une bonne image éthique repose foncièrement sur la qualité des produits ; ce qui explique pourquoi Nike, jugée comme une marque non éthique (Novethic avait conduit une étude d'opinion en mars 2002 sur les marques jugées éthiques ou non éthiques en France afin d'identifier les liens entre l'image éthique et le comportement d'achat des consommateurs) n'a connu qu'une légère baisse des ventes pour la cible des 16/35 ans ; cette attitude contradictoire les conduit à apprécier une marque et ses produits, sans aimer l'entreprise, et au final à dissocier les deux.

d'une entreprise est une valeur fortement conditionnée par le sentiment de satisfaction des segments de marché visés. Dans cette perspective, même si ce résultat peut sembler paradoxal, le marketing est un outil d'excellence pour construire un positionnement éthique auprès des consommateurs. En résumé, le point de départ de toute politique éthique ou de développement durable repose avant tout sur un « bon » marketing basé sur la satisfaction durable du client et corollairement, la qualité de l'offre commerciale offerte sur le marché.

- La construction d'une image d'entreprise éthique ou responsable dépend aussi et surtout, de ***la capacité de la firme à traduire les valeurs éthiques/DD dans ses produits, ou son activité en général.*** Plus précisément, il incombe à l'entreprise d'adjoindre un maximum d'attributs environnementaux, sanitaires ou sociétaux dans les produits/services commercialisés (Promotion d'une qualité éthique d'excellence technique « Produit ») ou dans le système de production –distribution correspondant (Promotion d'une qualité éthique d'excellence technique « Entreprise »), de manière à proposer à la clientèle une qualité supérieure, respectueuse des principes Développement Durable. L'intérêt inhérent au développement de telles qualités, est leur aspect visible, concret, tangible, apportant de ce fait une réelle crédibilité à l'engagement éthique/DD de l'entreprise. Toutes les compétences favorisant une telle orientation sont donc à privilégier si l'on souhaite s'engager dans une démarche éthique ou Développement Durable. Néanmoins, afin de véritablement valoriser tous ces efforts, il incombe également aux « marketers » d'élaborer une politique de communication « Produit » en utilisant un maximum de vecteurs de communication, adaptés à la problématique, et de nature essentiellement pédagogique : site internet institutionnel, brochure publicitaire, salons...
- La mise en œuvre d'une stratégie marketing orientée « Ethique/DD » s'appuie aussi sur la promotion d'une ***qualité éthique d'excellence relationnelle clients et parties prenantes.*** Cet aspect est moins évident pour de nombreux responsables d'entreprise qui confinent souvent, de manière simplifiée, l'engagement éthique/DD dans un engagement pour l'éco-conception, la mise en place de normes Iso 14001 ou encore la recherche d'économies de ressources tout au long du cycle de production. Cette simplification amène ainsi de nombreux responsables d'entreprises prestataires de service à se sentir exclus de toute démarche éthique/DD, ou à ne penser l'éthique qu'à travers le filtre d'une

éthique individuelle. Aussi, notre outil de positionnement éthico-DD/RSE a le mérite d'ouvrir le champ de réflexion des responsables d'entreprises engagée dans une stratégie éthique/Développement Durable et d'attirer l'attention sur les outils relationnels à mettre en place pour construire une Qualité éthique relationnelle susceptible de renforcer le capital « confiance satisfaction » de la clientèle et permettre des relations plus durables et plus coopératives tant avec les clients qu'avec les parties intéressées. Dans cette perspective, notre travail de recherche encourage vivement le développement d'un marketing de proximité à visée pédagogique tant avec les clients qu'avec les parties prenantes. Cette approche concerne l'ensemble des entreprises, quel que soit le secteur d'activité, même si pour les entreprises de service, elle constitue la clef de voûte de toute stratégie marketing responsable, orientée « Éthique / Développement Durable ».

- Un autre enseignement est de constater, et c'est là un réel paradoxe de l'éthique, que les actions philanthropiques mises en œuvre par les entreprises ne contribuent que faiblement à la construction d'une image d'entreprise responsable ou éthique. *La première valeur éthique à défendre dans le cadre de l'entreprise, n'est pas tant la valeur de solidarité mais la valeur « Qualité »* ; le marketing éthique est d'abord et avant tout un marketing de la Qualité. Plus précisément, toute démarche éthique peut être envisagée comme la poursuite d'une démarche « Qualité », mais une démarche principalement axée sur les préoccupations environnementales, sanitaires et sociétales incarnant l'essentiel des principes « Développement Durable ».
- Pour terminer, il apparaît clairement que l'appréciation de la qualité éthique des produits commercialisés par l'entreprise dépend fortement de la sensibilité éthique des segments de marché visés et de leur perception des bénéfices personnels et de qualité de vie sociétale inhérents à chacun des produits vendus. Plus le public est averti et sensibilisé, plus il souhaite que les valeurs éthiques se traduisent par des actions concrètes à l'instar de la mise en œuvre d'une Politique Intégrée des Produits. D'une manière générale, le niveau d'engagement éthique d'une entreprise doit au minimum répondre aux attentes éthiques des cibles visées. Si l'entreprise, dans le cadre d'une stratégie de différenciation souhaite aller au-delà des exigences clients, il est alors souhaitable de *multiplier les campagnes de sensibilisation* de manière à

instaurer un nouvel équilibre et favoriser la reconnaissance des investissements éthiques entrepris. En ce sens, la *communication à visée éthique* joue un rôle fondamental pour valoriser l'ensemble des investissements, éthiquement ou socialement corrects.

Finalement, toutes ces préconisations indiquent qu'il existe un chemin possible pour concilier Ethique et performance commerciale, un chemin qui exige cependant le développement de réelles compétences marketing, des compétences classiques de satisfaction client souvent tributaire de la possibilité de créer un avantage compétitif (prix intéressant) mais aussi des compétences éthiques clef favorisant la commercialisation de produits respectueux des principes Développement Durable, source d'avantages comparatifs, contribuant, corollairement à renforcer le pouvoir de marché de l'entreprise et à apporter aux clients visés un réel bénéfice principalement exprimé en terme d'amélioration de la qualité de vie personnelle et sociale. Dans cette vision, l'éthique est une fin sans fin ; elle n'est jamais un résultat atteignable mais plutôt un idéal type vers lequel il faut tendre en se dotant de tous les moyens possibles, et surtout en favorisant le développement de toutes les compétences, à la fois individuelles et organisationnelles.

Toutefois, en dehors de cette limite en soi, attachée à toute stratégie marketing orientée « éthique » ou « Développement Durable », notre travail de thèse présente ses propres limites que nous énoncerons brièvement ci-dessous.

Principales limites de la recherche

Les multiples apports à la fois théorique ou opérationnels mis en évidence ci-dessus, ne doivent pas nous faire oublier que ce travail de recherche comporte aussi ses faiblesses et ses limites qu'il nous semble utile de préciser brièvement. De ces limites découlent souvent de nouvelles voies de recherche susceptibles d'accroître notre compréhension relative aux principales compétences mercatiques à mobiliser pour construire un positionnement éthico-DD/RSE en cohérence avec les attentes des consommateurs.

Au niveau *des limites conceptuelles* plusieurs remarques peuvent être faites :

- D'abord, dans le cadre de notre analyse, l'éthique est essentiellement appréhendée comme une expression des principes Développement Durable ou RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). D'emblée, nous avons donc

restreint le champ de l'éthique pour être plus proche des préoccupations managériales et des représentations des consommateurs.

- Par ailleurs, étant donné que notre problématique traite avant tout de « stratégie », toutes les questions sur les moyens à mettre en œuvre pour réaliser ces stratégies ont seulement été évoquées sans pouvoir mesurer réellement leur efficacité dans la construction d'une image d'entreprise plus éthique ou plus responsable, ou dans le développement de relations plus durables avec les parties prenantes. Ainsi, par exemple on a souvent pu noter l'importance d'un marketing de proximité à visée pédagogique sans avoir pu réellement approfondir ce concept, voir l'éprouver sur le terrain, afin de mesurer son efficacité réelle. Il en est de même de l'innovation éthique « Produit », qui mérite davantage d'approfondissements ; les clients y sont très sensibles comme nous l'avons mentionné dans notre étude mais au regard de la grande diversité des innovations possibles, il serait intéressant de vérifier les différences d'impact par exemple selon le type d'innovation ou le degré d'intensité de l'innovation. D'une manière générale, notre travail de recherche n'apporte pas de réponse précise sur les actions marketing à privilégier, à l'intérieur des CEP, CER ou CEI, pour répondre au mieux aux attentes éthiques des consommateurs. De surcroît, il ne répond pas à la question relative à la gestion par les consommateurs des dissonances éthiques cognitives. En effet, comment réagissent ces derniers devant les contradictions éthiques ? Un produit par exemple peut avoir un label « produit équitable » et pourtant être très coûteux sur le plan énergétique. Nous sommes là devant une nouvelle piste de recherche à approfondir.

- Par ailleurs, dans le cadre de notre modèle d'analyse, nous avons distingué les compétences éthiques niveau 1, 2 et 3. Pourtant, les critères qui discriminent ces trois niveaux sont parfois d'une trop grande subjectivité. C'est notamment le cas pour les compétences éthiques de niveau 2 et 3 qui sont fortement liées entre elles tant et si bien qu'il est préférable de les regrouper. C'est aussi et surtout le cas pour les compétences relationnelles où la distinction entre le niveau 1, le niveau 2 et le niveau 3 est délicate, surtout lorsqu'on ignore le contexte relationnel en question.

- D'autre part, et même si cette limite était précisée dès le départ, nos investigations relatives à la mesure de l'efficacité des stratégies de positionnement éthique sur le capital « confiance –satisfaction » ou la « Qualité Relationnelle Client » n'ont pas été réellement approfondies. Ainsi, nous n'avons guère mesuré les relations directes entre « éthique » et « confiance » ou « éthique » et « satisfaction ». Nos principaux critères de mesure de la Qualité Relationnelle Client étaient axés sur les variables « Relation durable » et « Attachement fort ».

En dehors de ces limites conceptuelles, notre travail de recherche connaît aussi des limites inhérentes à *la méthodologie adoptée*.

- Ainsi, le choix d'une méthodologie interprétativiste amène le chercheur à accepter le poids du contexte, jamais neutre, sur les résultats. Ces derniers peuvent alors être influencés dans un sens plutôt que dans un autre, en fonction du contexte situationnel des différents modes de collecte des données. La validité externe est donc par définition limitée, même si nos nombreuses investigations empiriques tant du côté des consommateurs que du côté des responsables d'entreprise permettent de repousser ces mêmes limites et autorise une certaine généralisation des résultats trouvés.
- De même, la méthodologie adoptée accorde une priorité aux études qualitatives. De ce fait, en dépit des multiples précautions qui ont été prises, l'analyse et les interprétations qui ont pu être effectuées, ne sont pas dénuées d'une certaine subjectivité. Ainsi, lors de la lemmatisation manuelle des mots des différents verbatims, par exemple, les regroupements opérés sont des choix subjectifs effectués par le chercheur même si toutes les précautions sont prises pour réduire au maximum cette subjectivité.(Application de mêmes données sous deux logiciels différents, Spad et Tropes de manière à vérifier si on arrive aux mêmes résultats – Spad en guise de rappel exige une lemmatisation manuelle alors que Tropes permet une lemmatisation automatique sans intervention du chercheur)
- De surcroît, nous avons aussi conscience que pour l'ensemble des méthodologies ou techniques de collecte de données déployées dans le cadre de

nos différentes investigations, des biais, parfois à notre insu, ont aussi pu déformer quoique de façon mineure, certains résultats.

Enfin, pour terminer, nous souhaitons rappeler un des principes fondamentaux d'un positionnement interprétativiste et constructiviste auquel nous adhérons totalement, à savoir celui de la connaissance inachevée. Notre travail de recherche n'est pas une fin en soi, mais qu'un chemin jamais fini de compréhension d'un phénomène qui n'a de cesse d'évoluer. Il en est de même de l'éthique...qui n'est pas un chemin à trouver mais un chemin à construire, dans le présent et dans l'avenir et qui peut s'intégrer, comme nous avons cherché à le montrer, dans un projet marketing. Elle est alors au service du client-citoyen et participe activement à la construction d'un marketing plus responsable, un marketing de qualité dont la finalité est toujours de converger vers la plus grande satisfaction possible du client mais dans le respect des intérêts de la collectivité, voire d'un « mieux vivre ensemble »

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- Abidi A. (2003), La quête de la fidélité du consommateur : Marketing relationnel, marketing one to one et CRM : explorations conceptuelles ; *Colloque marketing, 2003* ; Dijon
- Abratt R. et Sacks D. (1988), The marketing challenge : towards being profitable and socially responsible, *Journal of Business Ethics*, 7, 7, 487-507
- Abric J.C. (1994), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF
- Abric J.C., Tafani E. (1995), Nature et fonctionnement du noyau central d'une représentation sociale : la représentation de l'entreprise, *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 28, 22-31
- Acquier A., Gond J.P. (2006), Les enjeux théoriques de la marchandisation de la Responsabilité Sociale des Entreprises, *Revue Internationale de Gestion*, 31, 2, Eté, 83-91
- Adams J.S., (1963), Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67,5,422-436
- Adriaensens B., Ingham M., Vankerkern M., (1993, éd.1994), *Marketing et qualité totale*, De Boeck-Wesmael, Belgique, Bruxelles
- Allouche J., Laroche P. (2005), Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature, *Colloque Responsabilité Sociale des Entreprises : réalité, mythe ou mystification*, Nancy 2, 17 et 18 mars
- Alard P., Diringier D. (2000), *La stratégie de Relation Client*, Paris, Dunod
- Alternatives Economiques (2005), « Les initiatives citoyennes en Europe », *Hors Série pratique* n°19, (Mai) et « La consommation citoyenne », *Hors Série pratique* n°10, Mars
- Amadiou J.F., Cadin L. (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Ed. Economica
- Andersen Homan P. (2001), Relationship development and marketing communication : an integrative model, *The journal of Business & Industrial Marketing*, 16, 3, 167-182
- Andréani J.C., Conchon F. (2005), Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en marketing, *Revue Française de Marketing*, mars, n° 201
- Ansart P. (1990); *Les sociologies contemporaines*, Ed. du Seuil, Paris
- Apel K.O. (1998), *Discussion et responsabilité*, Ed. Cerf
- Argandona A. (1998), The stakeholder theory and the common good, *Journal of Business Ethics*, 17, 9/10, 1093-2004
- Argyris C., Schön D.A.,(2002), *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles et Paris
- Argyris C., Schön A. (1978), *Organizational Learning : A theory of Action Perspective* », Addison-Wesley Publishing
- Argyris C.(2000), *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Dunod
- Aristote (1999), *Ethique à Nicomaque* (livre 6), Paris, Hachette
- Arnsperger C., Van Parijs P., (2000), *Ethique économique et sociale*. Coll. Repères. La découverte.
- Arrègle J.L.(1995), Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence, *Revue Française de Gestion* n° 105, septembre –octobre, 84-93
- Arrègle J.L (2000), *L'approche fondée sur les ressources*, 193-238, in Arrègle J.L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B., Rousseau P. (2000), Les nouvelles approches de la gestion des organisations, Paris, E. Economica
- Arrègle J.L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B., Rousseau P. (2000), *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Paris, E. Economica
- Arrègle J.L., Quélin B. (2000), *Le management stratégique des compétences*, Paris, Groupe HEC, Ellipses Ed. Marketing SA
- Aurier P, Evrard Y, N'Goala G, 2004, Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 3, 1-20
- Avril P. (1995), La démarche marketing et l'éthique de Spinoza, *Revue Française de Marketing*, n°153-154, 16-24
- Badot O., B. Cova (1992), *Le néo-marketing*, Paris, ESF Editeur
- Backer P. (2005), *Les indicateurs financiers du développement durable*, Paris, Ed.d'Organisation

- Bahia K., Perrien J.,(2003), Les conséquences de la prédisposition relationnelle du client, *Actes du Congrès International de l'AFM*, 551-562
- Ballet J et Bry F (1998), *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil
- Bardelli P. (2006), La Responsabilité Sociale des Entreprises, argument de régulation post-fordienne et/ou support de micro-régularités – *Revue Sciences de Gestion*, 53, 41-57
- Bartels R. (1967), A Model for Ethics in Marketing, *Journal of Marketing*, 31, January, 20-26
- Bardin L. (1977, éd. 1985), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris
- Barth I. (2005), La Question de la marchandisation du monde : Un vrai faux débat, *Décision Marketing*, n° 38, Avril-juin – 71-80
- Basbous E. (1999), *Ethique managériale, thèse du 19 /01/ 1999* Université Panthéon Paris 2
- Batory S.S., Neese W., (2005), Ethical Marketing practices : An investigation of Antecedents, innovativeness and Business Performance, *The journal of American Academy of Business*, Cambridge, march, 2, 135-142
- Baudouin J. (1989), *Karl Popper*, Coll. Que sais-je ? 2440 ; PUF, Paris
- Baulieu S., Pasquero J. (2002), Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking : A negotiated-order perspective, *The Journal of Corporate Citizenship*, n°6, été, 53-69
- Bhattacharya C.B., Sen S. (2003), Consumer-Company Identification : A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies, *Journal of Marketing*, 67, April, 76-88
- Beaujolin F., (2001), *Vers une organisation apprenante*, Ed. Liaisons, Paris
- Beckett R., (2003), Communication ethics : Principle and practice, *Journal of Communication Management*, 8,1, 41-52
- Bejou D., Ennew C.T., Palmer A., (1998), Trust, ethics and relationship satisfaction, *International Journal of Bank Marketing*, 16/4 p 170-175
- Belet D. (2001), Une logique d'apprentissage pour de nouvelles stratégies de "corporate marketing", *Décisions marketing*, n° 24, septembre, décembre, 59-66
- Benamour Y., Prim I. (2004), Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : Développement d'une échelle dans le secteur bancaire français. Une étude exploratoire, *Congrès AFM*
- Benavent C. (1999), Marketing one to one : un entretien avec Don Peppers, *Décisions Marketing* n°16, janvier-avril, 67-66
- Benghozi P.J., Le Nagard-Assayag E., Maruani L. (1999), Economie et marketing, quelles proximités ?, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 91-98
- Benoît D. (2001), La fin justifie t-elle les moyens ? Techniques de communication d'entreprise et éthique, *Actes du 5ième colloque de Nice*, 6-7 décembre
- Benoît, Jacques (2000), *Graine d'éthique*, Paris, Presses de la renaissance
- Bensedrine J et Demil B (1998), L'approche néo-institutionnelle des organisations, Dans ouvrage collectif dirigé par Laroche H. et Nioche P. : *Repenser la stratégie : fondements et perspectives* ; coll. Vuibert, Paris, 85-109
- Berdugo A., Sene Ismaël (2004), Ethique et Knowledge-management, *Cahier de recherche HEC*
- Bergadaa M (2004)., Evolution de l'épistémè économique et sociale : proposition d'un cadre de morale, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketer, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 19, pp 55-72
- Bernard F., (1998), Communication organisationnelle et usages des sciences humaines et sociales. Fragments de réflexion, Dans ouvrage collectif, *Communications d'entreprises et d'organisations* –Textes réunis par C. Le –Moënné- Presses universitaires de Rennes
- Bertalanffy L. (1968, ed. 1993), *Théorie Générale des systèmes*, Dunod, Paris
- Berthon P., Pitt L. Van der Merwe R. 2003, Are Excellent Companies Ethical ? Evidence from an Industrial Setting, *Corporation Reputation Review*, vol 5, N° 4, pp 343-355
- Besson D., Haddadj S., O'Connor E. (2003), Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles, *Revue Française de Gestion* n° 145, juillet -août
- Bhattacharya C.B. , Sen S., (2004), Doing Better at Doing Good : When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives, *California Management Review*, 47,1, 9-24
- Bidault, F., Jarillo J.C.,(1995), La confiance dans les transactions économiques, dans *Confiance, Entreprise et Société*, F. Bidault, P.Y. Fomez et G.Marion (eds), Editions ESKA, Paris,109-123

- Baumard P., (2000), *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, Paris
- Billon D., Tardieu J.M., (2002), *Les Nouvelles Techniques de Marketing*, Ed. Chiron, Paris
- Björn Ivens, Mayrhofer U. (2003), Les facteurs de réussite du marketing relationnel, *Décisions marketing n° 31*, juillet-septembre
- Black R., (1994), John Commons on customer Goodwil and the economic value of business ethics : response to professor Sen, *Business Ethics Quarterly*, vol 4, 3, 359-365
- Blanchard K. et Peale N. (1998), *Ethique et management*, Paris, Editions d'Organisation
- Blanchet A., Gotman A. (1992 ; éd. 2001), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, Paris
- Bardin L. (1977, éd. 2005), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris
- Boatright J.R. (1999), Does Business ethics rest on a mistake ?, *Business Ethics Quarterly*, Vol 9, Issue 4, pp 583-591
- Boisdevésy J.C. (1996, 2000), *Le marketing relationnel*, Paris, Editions d'Organisation
- Boiral O. (2001), ISO 14001 : D'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration, *Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, juin
- Boiral O. (2001), Du Développement Durable à l'écologie industrielle, ou les métamorphoses d'un « concept caméléon », *Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 13, 14, 15 juin 2001
- Boisserolles D.F.P. (2004), Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines, *Revue des Sciences de Gestion*, n° 205, 23-38
- Boistel P. (2003), Approche systémique de la communication d'entreprise, IAE de Rouen, *Travail de recherche, CREGO*, Université de Rouen
- Boistel, P. (2004), Manager la réputation d'entreprise : Analyse critique des méthodes de gestion, *17 ième journée Nationale des IAE, Lyon*, 13 et 14 septembre
- Bojin J., Schoettl J.M. (2005), *Les outils de la stratégie*, Paris, Editions d'Organisation
- Bonardi J.P. (1998), Le marché de l'entrepreneur : l'apport de l'école autrichienne ? Dans ouvrage collectif dirigé par Laroche H. et Nioche P., coll Vuibert, Paris, 276-298
- Bougherara D., Grolleau G. (2003), L'éco-étiquetage des produits est-il crédible? Proposition d'un cadre d'analyse, *UMR INRA- ENESAD*, Dijon
- Boulaire C. (2003), Marketing relationnel : la carte d'anniversaire revisitée, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 1, 43-63
- Bourgeois D. (2004), *Révolution client, la fin d'une illusion ?*, Pearson Education France, Ed. Village Mondial, Paris
- Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper&Row, New York
- Boyer A. (1999), Un marketing sans paradigme ? *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 64-80
- Boyer A. (2002), *L'impossible éthique des entreprises*, ouvrage collectif, Editions d'Organisation, Paris
- Boyer A. (2003), Ethique et chaîne de valeur, *Colloque « la chaîne de valeur, un concept démodé ? »*, novembre, Université de Nice Sophia-Antipolis
- Boyer L., Burgaud D. (2000), *Le marketing avancé*, Paris, Editions d'organisation
- Bozzo C (2004), Gérer la relation client : les services consommateurs, *17 ième journée nationales des IAE – Lyon*, 13 – 14 septembre 2004
- Brenkert G.G., 1998, Trust, Business and Business Ethics an introduction, *Business Ethics Quarterly*, 195-203
- Brennan B. F. (1991), Remarks on marketing Ethics, *Journal of Business Ethics*, 10, 4, 255-258
- Brierley Harold M. (1994), The art of Relationship Management, *Direct Marketing*, May, 25-27
- Brodhag C., (2000), Evaluation, rationalité et développement durable, *Colloque de la Société Française d'Evaluation*, Rennes, juin
- Brodhag C., Gondran N., Delchet K. (2004), Du concept à la mise en oeuvre du Développement Durable : Théorie et pratique autour de guide SD 21000, *Revue en sciences de l'environnement*, vol 5, 2, septembre, 1-24
- Brodhag C, Gondran N. et Delchet K, (2005), Le SD 21000 et autres référentiels en matière de RSE dans une perspective internationale : une conception différente du sujet ou des approches similaires ? *3ième congrès international de l'ADERSE, IAE de Lyon* 3, 18 et 19 octobre.
- Brochier D. (2002), *La gestion des compétences, acteurs et pratiques*, Paris, Ed. Economica

- Brown TJ et Dacin PA (1997), , The compagny and the product : corporate associations and consumer product responses, *Journal of Marketing*, 61, january, 68-84
- Bruneau J.M., Pujos J.F. (1992), *Le management des connaissances dans l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation
- Büick J.Y. (1999, 2000), *Le management des connaissances, mettre en œuvre un projet de knowledge-management*, Edition d'organisation, Paris
- Cai Z. and Wheale P. (2004), Creating sustainable corporate value : a case study of stakeholder relationship management in China, *Business and Society Review*, 109, 4, 507-547
- Collins M., 1993, Global Corporate Philanthropy – Marketing Beyond the Call of Duty ?, *European Journal of Marketing*, 27,2, 46-58
- Comte-Sponville A.(2004), *Le capitalisme est-il moral*, Paris, Editions Albin Michel
- Canel-Depitre B. (2000), L'entreprise face aux engagements du consommateur-citoyen, *Revue Française de Gestion n° 136*, Novembre-décembre, p 168-172
- Canel-Depitre B. (2003), Conditions de pertinence et d'applicabilité d'un marketing relationnel au niveau local, *Conférence Québec, Rencontre Internationales Démocratie et Management local*, 20-23 mai
- Capeli S., Sabadie W. (2005), La légitimité d'une communication sociétale : Le rôle de l'annonceur, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 20, 4, 53-70
- Capron M. (1999), Grandes et petites manœuvres autour de l'éthique de l'entreprise, *Cadres-CFDT*, n° 390, décembre
- Capron M. (2002), Du sens des mots et de leur détournement, *Cadres CFDT n° 400*, 13-17, juillet
- Capron M. (2003), L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation, *Economie éthique n° 7*, Unesco
- Capron M. (2004), L'inscription de l'enseignement et de la recherche sur la RSE dans le contexte politique français et européen, *Revue des Sciences de Gestion n° 205*, 117-124
- Capron M, Quairel F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Ed. La découverte, Paris
- Capron M. et Lavigne N., (2005), Perspectives des partenariats multipartites pour la vérification de la responsabilité sociale des entreprises, *3ième congrès international de l'ADERSE*, IAE de Lyon 3, 18 et 19 octobre
- Capron M., Quairel F. (2005), Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les Parties Prenantes, Rapport pour le Commissariat Général du Plan (Gouvernement d'entreprise et gestion des relations avec les parties prenantes), *Gregor, IAE de Paris*
- Caroll A.B., (1979), A three dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4, 497-505
- Caroll A.B., (1996), *Business and Society : Ethics and stakeholder management*, Cincinnati, South-western Publishing, 3ième edition
- Caroll A.B. (1999), Corporate Social Responsibility, Evolution of a definitional construct, *Business and Society*, 38, pp 268-295
- Caroll A.B.(2004), Managing ethically with global stakeholders : A present and future challenge, *Academy of Management Executive*, 18, 2, 114-124
- Cathelat B. (1997), *L'impératif moral*, Foreseen, Observatoire International des Tendances sociologiques, Ed. Denoël, Paris
- Cayol C. (2003), Socrate à la rescousse de l'entreprise, *L'Expansion Management Review*, septembre, p 54-63
- Cazal D et Dietrich A, (2005), La théorie des parties prenantes : perspectives critiques pour la recherche sur la RSE, *3ième congrès international de l'ADERSE*, IAE de Lyon 3, 18 et 19 octobre
- Chanlat J.F. (1998), *Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les Presses de l'Université Laval, Ed Eska, Paris
- Chappuis R. (1986), *La psychologie des relations humaines*, Que sais-je n° 2287, PUF
- Charreire S., Brenkert G., (1998), Trust, Business and Business Ethics : an introduction, *Business Ethics Quaterly*, Vol 8, Issue 2, pp 195-203
- Charreire S, Chris Argyris (2002) : Apprentissage organisationnel, actionnabilité des connaissances et vision programmatique, in Charreire S., Huault I. (2002), *Grands auteurs en management*, Collection grands auteurs, Ed Ems –management & société , ouvrage collectif, Colombelles , 167-181

- Charreire S, Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik (2002) : la dépendance des ressources est stratégique, in Charreire S., Huault I. (2002), *Grands auteurs en management*, Collection grands auteurs, Ed Ems –management & société , ouvrage collectif, Colombelles, 151-163
- Charreau G. et Desbrières P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, vol 1, juin, 57-88
- Chauveau A. et Rosé J.J. (2003), *L'entreprise responsable*, Paris, Ed. d'Organisation, 2003
- Clarkson M.B.E. (1995), A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol 20, n° 12, 92-117
- Claude, J.F. (2002), *L'éthique au service du management*, Paris, Liaisons, 2ième édition
- Claude, J.F. (2003), *Le management par les valeurs*, Paris, Liaisons
- Clifford J. Shultz LL and Morris B. Holbrook, (1999), Marketing and the Tragedy of the Commons A. : A synthesis, commentary, and Analysis for Action, *Journal of Public Policy*, Vol 18, 218-229
- Cochoy F. (1999), Quand le marketing est remis en question dans les années 60, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 128-134
- Cochoy F (1999), Une histoire du marketing, discipliner l'économie de marché, Ed. la découverte, Paris
- Commission des communautés européennes (2001), Promouvoir un cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, *Livre vert*, 18 juillet 2001
- Comte Sponville, A. (1995), *Petit traité des grandes vertus*, PUF
- Comte-Sponville A. (2004), *Le capitalisme est-il moral ?*, Paris, Albin Michel
- Coomans, M. (2003), De l'éthique par le changement au changement par l'éthique, *Héraclite*, mai
- Cormier D.W., Magnant M., Morard B. (1993), The impact of Corporate Pollution on Market Valuation : Some Empirical Evidence, *Ecological Economics*, 8,2, 135-156
- Coulter K., Coulter R. (2002), Determinants of trust in a service provider : The moderating role of length of relationship, *The Journal of Services Marketing*; 16, 1, 35-50
- Courrent, J.M. (2001), Ethique et petite entreprise, *Revue Française de Gestion*, 138-152
- Coutinet N. (2004), Les compétences dans la compétitivité des firmes : Acquisition, création et développement, *CREI Université de Paris-Nord*
- Cova V., Cova B. (2001), *Alternatives marketing*, Paris, Dunod
- Cowles, Deborah L.(1997), The role of trust in customer relationships : Asking the right questions, *Management Decision*, 35, 4, 273-288
- Crane A., Desmond J. (2002), Societal marketing and morality, *European Journal of Marketing*, 36-5/6- 548-569
- Crane A.(2001), Unpacking the ethical product, *Journal of Business Ethics*, 30, 361-373
- Creyer E.H., Ross W.T., (1997), The influence of firm behavior on purchase intention : do consumers really care about business ethics ?, *Journal of Consumer Marketing*, , Vol 14, 421-432
- Crié D. (1996), Rétention de clientèle et fidélité des clients, *Décisions marketing n° 7*, janvier-avril, 25-30
- Crié D. (2003), De l'extraction des connaissances au Knowledge-Management, *Revue Française de Gestion n°146*, septembre-octobre
- Crozier M. et Friedberg E.(1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, Paris
- Cross R., Sproull L.(2004), More than an answer : information relationships for actionable knowledge, *Organization Science*, 15,4, 446-462
- Czincota (1997), in Mathieu J.P. et Roehrich G. (2005), les trois représentations du marketing au travers de ses définitions, *Revue Française de Marketing*, Septembre, 204, 39-53
- Damak Ayadi S. (2004), La théorie des Parties Prenantes : Théorie empirique ou théorie normative, *Crefige, Université de Paris-Dauphine*
- Dan MacIssac (1996), *The critical theory of Jürgen Habermas*, buffalostate-Press
- Davies G., Miles L.(1998), Reputation Management : theory versus Practice, *Corporate Reputation Review*, 2, 1, 16-27
- Day G.S. & Robin Wensley (1983), Marketing theory with a Strategic Orientation, *Journal of Marketing*, 47, 4, 79-89
- Day G.S.(1994), The capabilities of Market Drien Organizations, *Journal of Marketing*, 58, Oktober, 37-52

- Day S.S.(2003), Instaurer des relations durables, *Les Echos*, 27 octobre
- De Broglie Edouard (2002), *La marque face à l'éthique*, Paris, Village Mondial
- Decock Good C.(2000), Des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises : le cas du mécénat, *Thèse d'Etat*, Université de Paris Dauphine
- Defalvard H. (1992), Critique de l'individualisme méthodologique revue par l'économie des conventions, *Revue économique*, n° 1, janvier, 127-144
- De Gaulejac V.(2005), *La société malade de la gestion*, Paris, Editions du Seuil
- Degon R. (1998), *La marque relationnelle*, coll. Entreprendre, Paris, Vuibert
- Degon R. (2000), La marque relationnelle, *Revue Française de Marketing* n° 176, 63-71
- Déjean F. et Gond J.P. (2002), *La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche*, *Sciences de gestion et pratiques managériales*, Paris, Economica
- Dejoux C. (1997), Pourquoi les entreprises françaises s'intéressent-elles à la théorie des ressources ?, *Direction et Gestion des Entreprises* n°166,2,98, 7-16
- Denis J.E., (2004), Les nouvelles critiques du marketing, Hautes Etudes Commerciales –Université de Genève, *Internet 17 novembre 2004*, www.uni2a.unige.ch
- Détrie P.(2005), *L'entreprise durable*, Paris, Dunod
- Dewolf H. (1999), *La fidélisation de la clientèle – stratégies juridiques et commerciales des entreprises*, Presses Universitaires de la Faculté de Droit de Clermont-Ferrand- Université d'Auvergne, LGDJ
- Dietrich A. (2003), La gestion des compétences : Essai de modélisation, 215-239, in *Gérer les compétences , des instruments aux processus*, coordonné par A Klarsfeld et E Oiry, Vuibert, Paris
- Dietrich A. et Cazal D. (2003), Compétences et savoirs : Quels concepts pour quelles instrumentations ?, 241-261, in *Gérer les compétences , des instruments aux processus*, coordonné par A Klarsfeld et E Oiry, Vuibert, Paris
- Di Maggio PJ, Powell WW (1983), The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160
- Dollet, E. (2002), Responsabilité sociale des entreprises et coopération internationale, *Ministère des affaires étrangères*, Novembre 2002
- Donaldson T. & Dunfee T.W. (1994), Toward a unified conception of business ethics : Integrative Social Contracts Theory, *Academy of Management Review*, 37, 414-446
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, vol 20, n°1, 65-91
- Donnadieu G., Karsky M.(2002), *La systémique, penser et agir dans la complexité*, Ed. Liaisons, Paris
- Dostaler G. (2001), *Le libéralisme de Hayek*, Ed. La découverte, Paris
- Dowell G., Hart S., Yeung B. (2000), Do Corporate global Environmental Standarts Create or Destroy Market Value ?, *Management Science*, 46, 8, 1050-1074
- Doz Y. 1994, Les dilemmes du renouvellement des compétences clés, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 92-105
- Doz Y. (2003), Managing core competency for corporate renewal : towards a managerial theory of core competencies, *working paper Insead*, Paris
- Doz Y.,(2003), *Strategies of Competence Accumulation Within Firms : a synthesis, From Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise*, G. Dosi and F. Malerba (eds.), Macmillan
- Droz Y. & Lavigne J.C. (2006), *Ethique et Développement Durable*, Ed Karthala et Ived
- Drucker P.F. (1973), *Management : Tasks, Reponsabilities, Practices*, New-York, Harper & Row
- Duffy J. (2000), Knowledge Management : to be or Not to Be ?, *The Information Management Journal*, January
- Dumas B., Séguier M.,(1999), *Construire des actions collectives, développer les solidarités*, Ed. Chronique Sociale, Lyon
- Duncan T., Moriarty S. (1998), A communication-Based-Marketing Model for Managing Relationships, *Journal of Marketing*, April, 62,2, 1-13
- Dunfee T.W., Smith C.N., Ross W.T. (1999), Social contracts and marketing ethics, *Journal of Marketing*, July, Vol 63, 14-32
- Dupuis JC, Le Bas C. (2005), *Le management responsable*, coll. Connaissance de la Gestion, Economica, Paris

- Dupuy J.P. (1999), *Ethique et philosophie de l'action*, Paris, Ellipses-éditions marketing SA
- Durand D. (1979, 9ième ed. 2004), *La systémique*, coll. Que sais-je ?, PUF, Paris
- Durand R. (1998), Théories évolutionnistes et management stratégique, Dans ouvrage collectif dirigé par Laroche H. et Nioche P. : *Repenser la stratégie : fondements et perspectives* ; coll. Vuibert, Paris, 135-163
- Durand R., Gomez P.Y., Monin P. (2002), Le management stratégique face à la théorie des options, *Revue Française de Gestion n° 137*, janvier-mars, 45-60
- Duska R. (2000), Business Ethics : oxymoron or good business ?, *Business Ethics Quarterly*, Vol 10, 111-129
- Duymedjan R., Aubert B. (2003), Les enjeux de la formation des clients, *l'Expansion Management Review*, pp 76-80
- Dwight K. Lemke et Marshall Schminke (1991), Ethics in declining organizations, *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, 3, 235-248
- Dwyer F.R., Shurr P.H., Oh S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, April, 11-27
- Eggert A., Ulaga W. (2001), Customer –Perceived Value : A Substitute for Satisfaction in Business Markets?, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 261-278
- Emsellem B. (2001), *Le capital corporate*, Paris, Editions Textuel, Paris
- Epstein E. (1989), Business Ethics, corporate Good Citizenship and the corporate social policy process : a view from the United States, *Journal of Business ethics* 8, 583-595
- Etchegoyen A., (1992), *La valse des Ethiques*, Paris, François Bourin
- Etchegoyen, A. (1990), *Les entreprises ont-elles une âme ?*, Paris, François Bourin
- Even-Granboulan G. (1998), *Ethique et économie*, Harmattan
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (2000), *Market, Etudes et recherches en marketing*, Dunod, Paris, 1993, 1997, 2000
- Fauconnier D. D'Ouville L. et Peulet JP (2003), La Responsabilité Sociale des Entreprises, Anact (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), Lyon, Février, www.anact.fr
- Faure S., (2004), *Manager à l'école de Confucius*, Paris, Editions d'organisation
- Féron G, D'Arcimoles C, Bello P., Sassenou N. (2001), *Le développement durable*, Editions d'Organisation
- Ferrel O.C., (2004), Business ethics and customer stakeholders, *Academy of Management Executive*, 18, 2, 126-129
- Ferry J.M. (2002), *Valeurs et normes : la question de l'éthique-*, coll. Philosophie et société, Ed. de l'université de Bruxelles
- Ferry L. (1996), *L'homme-dieu ou le sens de la vie*, essai, Grasset
- Fillol C. (2004), Apprentissage et systémique –une perspective intégrée, *Revue Française de Gestion n° 149*, mars-avril, pp 33-50
- Filser M, 2001, Crise alimentaire ou crise du marketing ? *Revue Française du Marketing*, 183/184, 11-19
- Flambard-Ruau S (1997), Les évolutions du concept de marketing, *Décisions marketing n°11*, Mai-août, 7-20
- Flipo J.P. (1999), « Pouvoir et Marketing » revisité, *Revue Française de Gestion*, Septembre - octobre, 112-127
- Flipo J.P. et Revat R., Ethique et marketing (2003), l'enquête, *Cahiers de recherche EM/Lyon*, n° 2003/11, juin 2003
- Flipo J.P. (2004), Développement Durable, confusions durables ?, *Décisions Marketing*, n° 34, avril-juin, 91-93
- Fombrun CJ (1996), *Reputation, Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Floris B., (2001), Communication et gestion symbolique dans le marketing, avril, *Les Enjeux de l'information et de la communication*, GRESEC
- Fournier A. (1993), *Pratique du mécénat humanitaire et social, de la B.A à la communication-partage*, Eyrolles
- Fournier S. (2002) à propos de Barnes J.G. (2001), Secrets of customer Relationship Management : it's All about how you make them feel, Mc Graw – Hill, New-York- dans *The journal of Services Marketing*, 2002, 16, 7, 700-703

- François Lecompte, A. (2003), Vers une meilleure compréhension de la consommation socialement responsable, *Actes du congrès international de l'AFM*, 469-481
- François-Lecompte A., Delille D. (2004), La consommation socialement responsable : clarifications conceptuelles et proposition d'une échelle de mesure, *17 ième journée nationales des IAE – Lyon*, 13- 14 septembre 2004
- François-Lecompte A., Valette-Florence-P (2004), Proposition d'une échelle de mesure de la Consommation Socialement Responsable, *Actes du XX e congrès AFM*, 6-7 mai, St Malo
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder approach*, Pitman Publishing Luc, Marshfield, Londres
- Freeman R.E, (1994), The Politics of stakeholder Theory : Some future directions, *Business Ethics Quaterly*, 4,4,409-422
- Freeman R.E, Harrison J (1999), Stakeholders, social responsibility, and performance : Empirical evidence and theoretical perspectives, *Academy of Management Journal*, 42,5, 479-485
- Freeman R.E (1999), Divergent stakeholder theory, *Academy of Management Review*, 24,2,233-239
- Freeman R.E, Wicks AC, Phillips R. (2003), What stakeholder theory is not ?, *Business Ethics Quaterly*, 13, 4, 479-502
- Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B. (2004), Stakeholder Theory und "the corporate objective revisited", *Organization Science*, vol 15, n° 3, May-June, 364-371
- Friedman M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *New-york times magazine*, September 13 th
- Froman B., Gey J.M., Bonnifet F., Mathieu S. (2005), *Management Intégré*, Guide AFNOR, St Denis La Plaine
- Fukulawa K. (2003), A Theoretical Review of Business and Consumer Ethics Research, Normative and Descriptive Approaches, *The Marketing Review*, 3, 381-401
- Gabriel P. (2003), Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable, *Décisions marketing n° 29*, Janvier-mars, 67-76
- Gabriel P., Cadiou C. (2004), Responsabilité sociale et environnementale : Les modes de gouvernance face aux crises de légitimité des entreprises ; *Colloque sur le management responsable du 18/19 juin 2004*, Université Catholique de Lyon
- Galbreath J. (2002), Twenty-first centery management rules : the management of relationships as intangible assets, *Management Decision*; 40/2, 116-126
- Gagné R., Langevin J.L., Combes J.E., Castagné M., Sartori D. (1988), *A chacun sa Propre Entreprise Performante*, Publi-Union, Paris
- Ganesan S. (1994), Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, April, vol 58, 2, 1-19
- Garbarino E., Johnson M.S. (1999), The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationship, *Journal of Marketing*, April, 63,2, 70-88
- Gaski John F. (1999), Does Marketing Ethics really have anything to say ? A critical inventory of the literature, *Journal of Business Ethics*, Februar, 18,3, 315-334
- Gautier L. 2001, Fonctions implicites des chartes d'éthique des entreprises, *Revue Française de Gestion n° 136*, Novembre-décembre, 70-76
- Gélinier, O. (1991), *L'éthique des affaires, halte à la dérive !*, Paris, Seuil
- Gélinier O. (1999), Ethique, non-éthique et création de valeur, *Entreprise Ethique n°11*, octobre 1999, p 13-20
- Gélinier O. (2005), *Convictions, morale, liberté, écologie, entreprise*, Editions d'organisation
- Gendron C. (2000), Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise, *Revue du Mauss*, 15,, 320-326
- Gendron C. (2006), Codes de conduite et nouveaux mouvements socio-économiques : La constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation, *Revue Internationale de Gestion*, 31,2, 55-64
- Geng Cui, Pravat Choudhury, (2003), Consumer Interests and the Ethical Implications of Marketing : A Contingency Framework, *The Journal of Consumer Affairs*, 37, 2, 364-387
- Gibbs P., 2004, Marketing and the notion of well-being, *Business Ethics, A European Review*, 13, 1, January, 5-13
- Gibson K.(2000), The moral basis of stakeholder theory, *Journal of Business Ethics*, august, 26,3, 245-258
- Gilmartin M.J., Freeman E.R. (2002), Business Ethics and Health Care : A stakeholder Perspective, *Health Care Manage Review*, 27(2), p 52-65

- Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Les essentiels de la Gestion, éditions EMS
- Giraud B. (2000), L'entreprise confrontée à sa responsabilité sociale, *R.F.C.* 324, juillet, août
- Gire P. (2004), Penser la responsabilité, *Colloque ESDES Lyon*
- Girod M. (1995), La mémoire organisationnelle, *Revue Française de Gestion n° 105*, septembre – octobre, 30-42
- Glenn BV, Zannie, GV (1997), Implementing a relationship marketing program : A case study and managerial implications, *Journal of Marketing*, 77-99
- Gomez P.Y. (2004), Le management responsable : une grille de lecture, *Colloque, Iesenjeux du management responsable*, 18-19/06/2004, Université Catholique de Lyon
- Gond J.P. (2001), L'éthique est-elle profitable?, *Revue Française de Gestion n° 136*, Novembre-décembre, pp 77-85
- Godard O. (2002), Pourquoi seules certaines entreprises se soucient-elles du développement durable ?, *Revue des Deux Mondes*, octobre-novembre, Paris
- Gomez M., Trinquencoste J.F. (1993), La communication institutionnelle : ambiguïtés et dysfonctionnement, *Entreprise et communication, Quaderni, Printemps*, Paris Sorbonne
- Gomez PY (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Collection Recherche en Gestion, Ed. Economica, Paris
- Gond JP (2003), Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ?, *XII conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, juin
- Gond J.P., Mullenbach A.(2004), Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *Revue Sciences de Gestion n° 205*, 93-116
- Gonzalez E., (2002), Defining a post-conventional corporate moral responsibility, *Journal of Business Ethics*, August, vol 39, p 101-110
- Goodpaster K.E.(1990), Business ethics and stakeholders analysis, *Conference in Applied Ethics*, University of British Columbia, June
- Gordon H., Roth S., 2001, *CRM, Customer Relationship Management – La Gestion de la Relation Client*, Ed. Village Mondial, Pearson Education France, Paris
- Gotteland D. (2005), *L'orientation marché*, Paris, Editions d'Organisation
- Grand B. et Grill P.(2003), Ethique, développement durable et entreprise, IAE Aix-Marseille W.P. 660, *Publication du CEROG* (Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion), juin
- Grand B et Rousseau P (2000), l'approche fondée sur la valeur, 19-84, in Arrègle J.L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B., Rousseau P. (2000), *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Paris, E. Economica
- Gregory S. (2003), Changer les règles du jeu, *Les échos*, octobre
- Grönroos C. (1989), Defining Marketing : A market Oriented Approach, *European Journal of Marketing*, 23, 1, 52-60
- Grönroos C. (1996), Relationship marketing : Strategic and tactical implications, *Management Decision*, 34, 3, 5-18
- Grönroos C. (1997), From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 35, 4, 4-20
- Grönroos C. (1997), Value-driven Relational Marketing : From Products to Resources and Competencies, *Journal of Marketing Management*, 13,5, 407-419
- Gruen TW, 2005, Marketing relationnel : Réflexion et leçons sur une décennie, *Revue Française du Marketing*, mai, n° 202, 71-82
- Guibert N. (1999), La confiance en marketing : Fondements et applications, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 14, n°1, 1-19
- Gummesson E. (1987), The New Marketing- Developing Long term Interactive relationship, *Long Range Planning*, 20,4, 10-20
- Gummesson, E. (1994), Making relationship marketing operational, *International Journal of Service Industry Management*, 5,5, 5-20
- Gummesson, E. (1997), Relationship marketing as a paradigm shift : Some conclusions from the 30 R approach, *Management Decision*, vol 35, n° 4, 267-278
- Gurnee, R.F. (1988), Ethical Values and Business Leadership, *Review of Business*, Winter, 10, 4-6

- Gurviez P., Kreziak D., Sirieix L. (2003), La matrice des vertus : une nouvelle approche méthodologique des préoccupations liées à l'éthique, *Actes du Congrès international AFM*
- Gurviez P. (2000), Marque consommateur : contrat ou relation de confiance ?, *Revue Française de Marketing*, n° 176, 31-44
- Habermas, J.(1986), *Morale et communication, conscience morale et activité communicationnelle*, Paris, Cerf
- Habermas J.(1992), *De l'éthique de la discussion*, Paris, Cerf
- Habermas, J. (2003) *L'éthique de la discussion et la question de la vérité*, Paris, Grasset
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press
- Hamon C., Lézin P., Toullec A., (2004), *Gestion de clientèles*, Paris, Dunod
- Handelman J.M., Arnold S.J., (1999), The Role of marketing actions with a Social Dimension : Appeals to the Institutional Environment, *Journal of Marketing*, Vol 63, July, p 33-48
- Harmsen H., Jensen B., (2004), Identifying the determinants of value creation in the market, a competence-based approach, *Journal of Business Research* 57, pp 533-547
- Hatch M.J., Schultz M., (1997), Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 356-365
- Hatch MJ (1998) *Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université
- Hatchuel A. (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in ouvrage collectif, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, coordonné par A David, A Hatchuel et R Laufer, Fnege, Vuibert
- Hax C. Arnoldo, Wilde II L. Dean (2001), *The Delta Project – Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*, New –York, Edition Palgrave
- Heilbrunn B. (2003), Modalité et enjeux de la relation consommateur-marque, *Revue Française de Gestion*, n° 145, p 131-143
- Helfer J.P., Orsoni J. (2003), *Marketing*, 8ième édition, Paris, Vuibert
- Helfer J.P., 2003, Et si le marketing était éthique par définition ?, *Papier de recherche Gregor, LAE Paris*, Août
- Hendry J., (2001), Morality and markets : a response to Boatright, *Business Ethics Quaterly*, Vol 11, Issue 3, pp 537- 545
- Henriques I., Sadorsky P.(1999), The relationship between environmental commitment and managerial importance of stakeholder importance, *Academy of Management Journal*, vol 42, 97-99
- Hermel L., Louppe A. (2004), *Développer son capital clients*, Coll. A savoir, St Denis La Plaine, Afnor
- Hetzel P.(2004), *Le marketing relationnel*, édition Que sais-je , Paris, PUF
- Hetzel P et Abbès- Sahli M (2005), Enjeux et perspectives de la gestion de la relation client : une application à la distribution des parfums et cométiques en France, *Revue Française de Marketing*, n° 202, 37-55
- Heude R.P., 2003, *Guide de la communication pour l'entreprise*, Paris, Maxima-Lauent du Mesnil
- Hodgson G.M.(2001), Compétences et contrats dans la théorie de l'entreprise, in La théorie des coûts de transaction, coll. Vuibert, dirigé par P. Joffre et coordonné par O. Germain, Paris
- Horvath C. M., (1995), Excellence V.Effectiveness : Macintyre's critique of Business, *Business Ethics Quaterly*, Vol 5, Issue 3 , 499-532
- Hosmer L.T., (1994), Why be moral ? A different rationale for managers, *Business Ethics Quaterly*, 4, 2, 191-204
- Houzé P., (2003), Monoprix et le développement durable, agissons pour demain, chaque jour, *Unep Industry and Environment* , January-March, pp 31 – 35
- Huault I (2002), Paul DiMaggio et Walter W. Powell : Des organisations en quête de légitimité, in Charreire S., Huault I. (2002), Grands auteurs en management, Collection grands auteurs, Ed Ems –management & société , ouvrage collectif, Colombelles , 99-111
- Hunt Shelby D., et Vittell S. (1986), A General Theorie of Marketing Ethics, *Journal of Macromarketing*, 8, 5-16
- Hunt Shelby D., Wood Van R., Chonko Lawrence B. (1989), Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing, *Journal of Marketing*, 53, 3, 79-90
- Hunt Shelby D. Morgan Robert M (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of marketing*, july, 58,3, 20-38

- Hunt Shelby D. & Morgan Robert M. (1995), The comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, April, 59, 2, 1-15
- Hunt Shelby D. (1997), Competing through relationship : Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory, *Journal of Marketing Management*, 13, 431-445
- Hunt Shelby D. (1997), Resource-Advantage Theory : An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior, *Journal of Economic issues*, march, 31,1, 59-76
- Hunt Shelby D. Morgan Robert M (1997), Resource-Advantage Theory : A Snake Swallowing its Tail or a General Theory of Competition, *Journal of Marketing*, October, 61,4, 74-82
- Hunt S.D., Sparks J.R. (1998), Marketing researcher ethical sensitivity : conceptualization, measurement and exploratory investigation, *Journal of Marketing*, April, 62,2, 92-100
- Hunt Shelby D.,(2002) *Foundations of marketing theory- Toward a general Theory of Marketing*, New-York, London, M.E. Sharpe, Armonk
- Hurel Du Campart S. (2003), *La communication coporate*, Paris, Dunod
- Ibert J. (2002), Richard R Nelson et Sidney G Winter : La théorie évolutionniste de la firme : routines, sélection et recherche d'innovation in Charreire S., Huault I. (2002), *Grands auteurs en management*, Collection grands auteurs,Ed Ems –management & société , ouvrage collectif, Colombelles , 195-210
- Igalens J., Gond J.P. (2003), La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE, *Revue de Gestion des Ressources humaines*, octobre-novembre-décembre
- Ingham M (1994), L'apprentissage organisationnel dans les cooperations, *Revue Française de Gestion* janvier fevrier, 105-120
- Isaac H. (2000), Ethique individuelle, déontologie professionnelle et management : faut-il créer un ordre des managers ? Un point de vue français, *XIII entretiens Jacques Cartier, Forum « Le manager professionnel, entre éthique et déontologie »*, 5 octobre
- Ivens B., Mayhofer U.(2003), Les facteurs de réussite du marketing relationnel, *Décisions marketing n°31*, Juillet-septembre, 39-47
- Iyer R., Sharma A., Bejou D., 2005, Une analyse du processus relationnel sur les marchés internationaux, *Revue Française du Marketing*, mai, n° 202, 99-115
- Jallat F., Le Nagard E., Steyer A., (1997), Vers un marketing relationnel et tribal : la transformation des opérateurs de télécommunications, *Décisions Marketing n°11*, mai-août, 21-29
- Jensen M.C., Meckling W.C. (1979), Rights and production functions : An application to labour Management firms and codetermination. *Journal of Business*, 52,4, 324-341
- Jensen M.C. (2002), Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, *Business Ethics Quaterly*, 12,2, 235-256
- Jodelet D. (1989), *Les représentations sociales*, PUF Sociologie, édition 2003
- Joffre P. et Koenig G., 1992, *Gestion stratégique, l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers*, Editions Litec, Paris
- Johansen W., Frandsen F. (1998), Après le paradigme Kotler, quel modèle pour la communication marketing ?,Dans ouvrage collectif, *Communications d'entreprises et d'organisations –Textes réunis par C. Le –Moëne- Presses universitaires de Rennes*
- Jonas H., (1992), *Le principe responsabilité*, Paris, Le Cerf
- Jones T.M., Wicks A.C.,(1999) « Convergent Stakeholder Theory », *The Academy of Management Review*, vol 24, 2, 1999, 206-222
- Jones B., Monieson D. (1990), Early Development of the Philosophy of Marketing Thought, *Journal of Marketing*, January, 102- 113
- Jose A. and Thibodeaux M.S. (1999), Institutionalization of Ethics : The Perspective of Managers, *Journal of Business Ethics*, 22,2, 133-143
- Jounot A. (2004), *Le développement durable*, St Denis la Plaine, Afnor
- Jüttner U., Wehrli P. (1994), Competitive Advantage – Merging Marketing and the Competence-based Perspective, *The journal of Business &Industrial Marketing*; 9,4; *Academic Research Library*, 42-53
- Kant E. (1980), *Fondement de la métaphysique des mœurs*, Paris, J.Vrin
- Kapferer J.N. (1988), Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité, *Revue Française de Gestion*, Novembre décembre, 76-85
- Kapstein E.B. (2001), La croisade pour l'éthique d'entreprise, *Politique étrangère* 3, 587-602 ou dans *The corporate Ethics Crusade, Foreign Affairs, Vol 80, N°5*, septembre/october 105-119

- Kavali S., Tzokas N., Saren M.J. (1999), Relationship marketing as an ethical approach : philosophical and managerial considerations, *Management Decision*, 37, 7, 573-585
- Kelvey Mc.(2001), From Fields to Science : Can organisation Studies Make the Transition ? 1-22; Anderson School at UCLA- Los Angeles – synthèse de R Kaminska-Labbé et C. Thomas à paraître en 2007 dans les “grands auteurs en Management Stratégique”, éd EMS, coordonné par T. Loilier et A. Tellier
- Kenneth L. Kraft et Jerald Hage (1990), Strategy, Social Responsibility and Implementation, *Journal of Business ethics* 9, 11-19
- Khireche – Oldache B (2002), La gestion du contenu des normes : une analyse transversale, *Revue Française de Gestion* n° 138, avril-juin, 49-63
- Kilpatrick, John. A.,(1985) Corporate Response to Social Pressures : A typology, *Journal of business ethics*, p 493-501
- Kimmel A.J. (2001), Ethical Trends in Marketing and Psychological Research, *Ethics & Behavior*, 1/(2), pp 131-149
- Klarsfeld A., Oiry E., Defélix C., (2003), *Gérer les compétences : Des instruments aux processus* – ouvrage collectif- Paris, Vuibert
- Klein J.G., Smith G. (2003), L’indispensable éthique dans la panoplie du marketing, *Les échos*, novembre
- Krebs G (2005), *Faire partager sa stratégie*, Saint Denis la Plaine, AFNOR
- Koenig G. (1994), L’apprentissage organisationnel, repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février
- Koenig G. (1999), *De nouvelles théories pour gérer l’entreprise du XXI siècle*, Paris, Ed. Economica
- Koenig G.(2002), Karl E. Weick : Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste, in Charreire S., Huault I. (2002), *Grands auteurs en management*, Collection grands auteurs,Ed Ems –management & société , ouvrage collectif, Colombelles , 413-428
- Kotler P., Jain D., Maesincee S. (2002), *Le marketing en mouvement*, Paris, Village Mondial, Pearson Education France
- Kotler P. (2005), *Marketing –Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le marketing*, Dunod, Paris
- Kotler P, Keller K.L., Dubois B., Manceau D. (2006), *Marketing management*, Pearson Education France, 12ième édition
- Kraft Kenneth L., Hage J., (1990), Strategy, Social Responsibility and Implementation, *Journal of Business Ethics* 9, 11-19
- Krebs G. (2005), *Faire partager sa stratégie, Piloter le changement*, St Denis la Plaine, AFNOR
- Krémer-Marietti A., *L’éthique*, collection Que sais-je ?, Paris, PUF, 1987
- Kusunoki K., Nonaka I., Nagata A.(1998), Organisational capabilities in product development of Japanese firms, *Organisation sciences*, vol 9, n°6,, 699-718
- Labelle F. (2006), Les trois « C » de la performance sociétale organisationnelle : Convention, Compromis, Cohérence, *Revue Internationale de Gestion*, 31,2, 75-82
- Labruffe A. (2005), *Compétences relationnelles, Du savoir être au savoir-faire*, St Denis La Plaine, AFNOR
- La Bruslerie H. (1992), *Ethique, déontologie et gestion de l’entreprise*, Economica
- Laczniak G.R. (1983), Frameworks for analyzing marketing ethics”, *Journal of Macromarketing*, spring, 7-18
- Laczniak GR and Murphy PE (1985), Incorporating Marketing Ethics into the Organization, *Marketing Ethics*, 0-669-10833-2 (ISSN/ ISBN), 97-105
- Laczniak G.R. (1993), Marketing Ethics : Onward Toward Greater Expectations, *Journal of Public Policy & Marketing*, vol 12, Spring, pp 91-96
- Laczniak G.R. et Murphy PE (2006), *Marketing Ethics, cases and readings*, Pearson Prentice Hall
- Ladrière J.(1977), *Les enjeux de la rationalité, le défi de la science et de la technologie aux cultures*, coll. Analyse et raisons, dirigée par Martial Gueroult, Aubier, Unesco
- Ladrière P. (2001), *Pour une sociologie de l’éthique*, Paris, PUF
- Lamarque P. (2001), *Les désordres du sens*, Paris, ESF
- Lambert G., Loos-Baroin J. (2004), Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas, *Finance contrôle stratégie* –vol. 7n N° 1 ,mars, p 53-79
- Lambin J.J.(2002), *Marketing stratégique et opérationnel*, 5ième éd., Paris, Dunod

- Lambin J.J., R. Chumitaz Caceres (2006), L'orientation –marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ?, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 2, 1-29
- Langeard E., Eigler P. (1994), Relation de service et marketing, *Décisions marketing* n° 2, mai-août , 13-21
- Laufer R. (1977), Crise de légitimité dans les grandes organisations, *Revue Française de Gestion*, 9, 112-123
- Laufer R.(1996), Quand diriger, c'est légitimer, *Revue Française de Gestion* n° 111 , novembre – décembre, 12-37
- Laurent A. (1994), *L'individualisme méthodologique*, Coll Que sais-je 2906 ? , PUF, Paris
- Lauriol J., Mesure H. (2003), *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins*, Paris, L'harmattan
- Lauriol J. (2005), Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine, *Revue Française de Gestion*, 137-150
- Lavorata L. (2004), Influence des caractéristiques organisationnelles et individuelles sur le comportement éthique du vendeur, *17 ième journée Nationale des IAE – Lyon*, 13,14 septembre 2004-pp 1-17
- Lazer W., (1969), « Marketing's changing Social Relationships », *Journal of Marketing*, Vol 34, January, p 3-9
- Lebart L., Morineau A., Piron M. (2004), *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, Dunod, Paris
- Le Bœuf C. (2004), Proposition d'une nouvelle approche marketing des médias, Conférence francophone en sciences de l'information et de la communication, *Faculté de journalisme de l'université de Moscou- 14 mai*, CRIC, Université de Montpellier1
- Le Boterf G.(1994), *De la compétence, un essai sur un attracteur étrange*, Paris, Editions d'Organisation
- Le Boterf G, (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'Organisation
- Lecompte A.F. et Valette-Florence P. (2006), Mieux connaître le consommateur socialement responsable, *Décisions Marketing* n° 41, janvier-mars, 67-79
- Lefébure R., Venturi G.(2005), *Gestion de la relation client*, Paris, Eyrolles
- Lefébure R., (2005), Pour une meilleure évaluation du capital client et de sa prise en compte dans les systèmes comptables, *Revue Française du marketing*, n° 202, mai, 25-34
- Le Goff J.P. (1995), *Le mythe de l'entreprise*, Paris, Découverte
- Le Goff J.P. (1996/2000), *Les illusions du management – pour le retour du bon sens-*, Paris, Découverte, Paris
- Le Tourneau P. (2000), *L'éthique des affaires et du management au XXI siècle*, Paris, Dalloz
- Le Moigne J.L. (1990, ed. 1999), *La Modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris
- Le Moigne J.L. (1995, ed. 1999), *Les épistémologies constructivistes*, PUF, Paris
- Lenhardt V., *Les responsables porteurs de sens*, INSEP éditions, 1992
- Lenhardt V., Martin B, Jarrosson B (1996), *Oser la confiance*, INSEP éditions
- Leroy F. (1998), Apprentissage organisationnel et stratégie, Dans ouvrage collectif dirigé par Laroche H. et Nioche P. : *Repenser la stratégie : fondements et perspectives* ; coll Vuibert, Paris,pp 233-274
- Lévinas E. (1982), *Ethique et infini*, Paris, Fayard –Essais, 1982
- Levitt T (1980), Marketing success through differentiation of anything, *Harvard Business Review*, janv-fev, 83-91
- Liljander V., Roos I. (2002), Customer-relationship levels – from spurious to true relationships, *Journal of Services Marketing*, 16, 7, 593-614
- Lindon D., Jallat F. (2005), *Le marketing, études, moyens d'action et stratégie*, 5ième édition, Paris, Dunod
- Lipovetsky G. (1983), *L'ère du vide, essai sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard
- Lipovetsky G. (1992), *Le crépuscule du devoir*, Paris, Gallimard
- Lipovetsky G. (1995), *Le marketing en quête d'âme*, *Revue Française du Marketing*, n° 153/154,
- Loosdregt H.B. (2004), *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise*, Paris, Insep consulting édition
- LorinoP., Demeestère R., Genestet V. (2003), Penser la gestion des compétences, *L'expansion management review*, septembre , 72-78
- Lorino P et Tarondeau JC (2004), De la stratégie aux processus stratégiques, *P_tarondeau@edu.essec.fr*, 12 avril 2004

- Mack M. (1995), L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, *Revue Française de Gestion* n° 105, septembre – octobre, p 43-57
- Mahoney Jon (2002), Proceduralism and justification in Habermas's discourse ethics, *Philosophy Today*, Fall 46, p 300-312
- Marchesnay M. (1995), Le résistant déclin du marketing stratégique, *Revue Française de Marketing*, n°155, 5, 13-25
- Marchesnay M.(2004), L'économie et la gestion sont-elles des Sciences ?, Essai d'épistémologie, *Cahier de l'ERFI* vol. 11 n° 1
- Marchesnay M, 2005, Qui a peur de ses responsabilités sociales ? , *3ième congrès international de l'ADERSE, IAE de Lyon 3*, 18 et 19 octobre
- Marion G. (1989), *Les images de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation
- Marion G. (1995), Le marketing-management en question, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 15-30
- Marion G. (1999), La nouvelle crise des modèles rationalisateurs du marketing, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 81-89
- Marion G.,(2000) Les concepts de relation et d'interaction au travers des divers champs du marketing, *Actes du 16 ième Congrès de l'Association Française du Marketing*, Montréal, pp 403-414
- Marion G. (2001), Le marketing relationnel existe-t-il ?, *Décisions marketing* n° 22, 7-16
- Marion G. (2003), Idéologie et dynamique du marketing, quelles responsabilités ? *Décisions marketing* n° 31, Juillet-septembre, 49-62
- Marion G. (2004), *Idéologie Marketing*, Paris, Edition Eyrolles
- Marouseau G. (2005), Développement Durable et recyclage : de la panacée à la catastrophe, Journée du développement durable, *AIMS Aix en Provence*, 11 mai, 1-15
- Martin DP (2003), Pour une approche compréhensive du concept de compétence : Positionnement épistémologique et illustrations, 263-280, in *Gérer les compétences, des instruments aux processus*, coordonné par A Klarsfeld et E Oiry, Vuibert, Paris
- Martin V. (2005), Les études qualitatives , les approches qualitatives en sciences sociales et leur prolongement en marketing, *Revue Française du Marketing*, septembre, n° 204
- Martinet AC (2004), Eco-management et stakeholders : référentiels d'entreprise, contextualisation et modélisation heuristique, *Document CNRS, martinet@univ-lyon3.fr*, 15/03/2004
- Martinet A.C., Reynaud E. (2001), Shareholders, stakeholders et stratégie, *Revue Française de Gestion* n° 111, Novembre-décembre, 12-25
- Martinet A.C., Reynaud E. (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Collection Gestion, Economica, Paris
- Martinet A.C., Reynaud E. (2005), Entreprise durable, finance et stratégie, *Revue Française de Gestion*, 121-136
- Mathé J.C., (2001), *Management stratégique concurrentiel*, Editions Vuibert, Paris
- Mathieu S. (2002), *Comprendre les normes iso 9000 version 2000*, AFNOR, ST Denis la Plaine
- Mascarenhas Oswald A.J. (1995), Exonerating Unethical Marketing Executive Behaviors : A diagnostic framework, *Journal of Marketing*, Vol 59, April, p 43-57
- Massé R. (2003), *Ethique et santé publique*, Les Presses de l'Université Laval, Canada Québec
- Mason, Julie Cohen (1993), What image do you project?, *Management review*, Nov 93, 10-15
- Mathieu JP et Roehrich G (2005), Les trois représentations du marketing au travers de ses définitions, *Revue Française du Marketing*, Septembre, n° 204, 39-53
- Mathieu S.(2003), *Réussir l'approche processus*, Collection A savoir, St Denis La Plaine, Afnor
- Mauss (2000), *Revue du Mauss* n°15, *L'impossible remariage ?*, Edition la Découverte
- Mayère A .(1995), Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion* n° 105, septembre – octobre, 8-16
- Mayo M.A., and Marks L.J. (1990), An Empirical Investigation of a General Theory of Marketing Ethics, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18,2, 163-171
- Mbaye M. (2004), Recouvrer le sens managerial pour construire la confiance et la performance collective, Groupe ESC Clermont Graduate School of Management – *mbayem@esc-clermont.fr*- 2-24
- Mbengue A. (2004), Management des savoirs, *Revue Française de Gestion* n° 149, 175-191
- Meddeb B. (2003), *L'organisation du IIIe millénaire : Quelles compétences pour le manager*, Organisation et territoires, Université du Québec – Chicoutimi, Hiver

- Mélèse J. (1990), *Approches systémiques des organisations, vers l'entreprise à complexité humaine*, Les éditions d'organisation, Paris
- Mendez A. (2001), Les mécanismes de la confiance, *Revue Française de Gestion* n° 135, septembre-octobre, 18-27
- Mercier S. (2000), Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises, *Revue Française de Gestion* n° 136, Novembre- décembre, 62-69
- Mercier S. (2001), L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : Une synthèse de la littérature, *Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 13-14-15 juin
- Mercier S. et Desbrières P. (2001), Enjeux éthiques des formules d'actionnariat des dirigeants, *Revue Française de Gestion* n°136, novembre-décembre
- Mercier S. (2002), Du discours à la réalité – Théorie et pratique du management éthique, *Cadres CFDT* n° 401-402, Novembre, 39-44
- Mercier S. (1999 / 2004), *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Editions La Découverte
- Meschi P.X.(1997), le concept de compétences en stratégie : perspectives et limites, communication, *VI ième conférence AIMS*, Montréal (Canada), Mai
- Mesure H. (2003), A la recherche de l'éthique d'entreprise, dans « *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins* », Ed. L'harmattan, p 9-17
- Mesure H.(2004), L'éthique d'entreprise : présentation, bilan et interprétations, *17 ième journée nationales des IAE* – Lyon, 13- 14 septembre 2004
- Métais E (2000), La transformation de l'environnement concurrentiel comme enjeu de l'approche fondée sur les ressources : le cas du groupe SEB, in *Le management stratégique des compétences*, de B Quelin et JL Arrègle, Ellipses, Paris, 235-261
- Métais E. (2002), Vers la notion de polyvalence stratégique, *Revue Française de Gestion* n° 138, avril-juin, pp 32-48
- Metzger M., Dalton D.R., Hill J.W. (1993), The organization of ethics and the ethics of organizations : The case for expanded organizational ethics audits, *Business Ethics Quaterly*, Vol 3, Issue 1, pp 27-43
- Meyer A., Dubuisson S., Le Bas C.(1999), La thématique des compétences , une confrontation de points de vue disciplinaires, in D. Foray, J. Maître, « *Innovations et performances* », Paris, Ed. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
- Meyer-Bisch P. (1992), *Ethique économique et droits de l'homme*, coll. Interdisciplinaire, série droits de l'homme
- Meyer-Bisch P. (1992), *L'écoéthique, interférence entre logiques économiques et logiques des droits de l'homme*, Coll. Ethique économique et droits de l'homme
- Michel J.L. (2002), L'entreprise et la communication : de la concurrence à l'éthique, site web sur la distanciation www.cetec-info.org/JLMichel, février
- Michon C., (2003), *Le marketeur, les nouveaux fondements du marketing*, Coordination Michon C., Paris, Pearson Education
- Milano P. (2002), Michael C. Jensen et William H Meckling : une analyse contractualiste des organisations : La théorie de l'agence, in Charreire S., Huault I. (2002), *Grands auteurs en management*, Collection grands auteurs,Ed Ems –management & société , ouvrage collectif, Colombelles, 241-254
- Mill J.S. (1992), *On Liberty and Utilitarianism*, Ed. Everyman's Library, London
- Mintzberg H.,Ahlstrand B., Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris, Ed. Village mondial
- Mises (Ludwig von Mises -1881-1973), (2004), *Abrégé de l'action humaine*, Traité d'économie, Ed. les belles lettres, Paris
- Misrahi R., 1997, *Qu'est ce que l'éthique ?*, Paris, Armand Colin
- Misrahi R., 2000, L'éthique de la joie face à la question de l'économie, in *Revue du Mauss* n°15, Ethique et économie, l'impossible (re)mariage, Ed la découverte, Paris
- Mitchell R.K., Agle.B.R., Wood D.J.,(1997), "Toward a Theory of Stakeholder. Identification and Salience: Defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22, 4, 853-886
- Mittal V. et Sawhney M., (2003), Internet : fidéliser à travers l'apprentissage, *Les Echos*, 27 octobre
- Moberg Dennis J. (1999), The big five and organizational virtue, *Business Ethics Quaterly*, Vol 9, Issue 2, pp 245-272

- Mohr L.A., Webb D.J. & Harris K.E. (2001), Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible ? The impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior, *The Journal of Consumer Affairs*, Été, 45-72
- Monthubert-Lancereau M.,(1992), Introduction à une analyse systémique de la communication, *Revue Française de Marketing*, n°140, 31-40
- Moorman C., Rust R.T. (1999), The Role of Marketing, *Journal of Marketing*, 63, 180- 197
- Morandi F. (2000), *Philosophie de l'éducation*, Série Education, Paris, Nathan
- Morgan G. (1997, 1999), *Images de l'organisation*, Sage Publication, De Boeck –université, Canada
- Morgan Robert M ., Hunt Shelby D. (1994) – voir Hunt & Morgan
- Morgat P. (2000), *Fidélisez vos clients –stratégies, outils et GRC*, Paris, Editions d'Organisation
- Morin E. (1994), *La Complexité Humaine*, coll. Champs - l'Essentiel, Flammarion, Paris
- Morin E. (1998), *Relier les Connaissances, le défi du XXI siècle*, Editions du Seuil, Paris
- Morin E. (2002), *Pour une politique de civilisation*, Ed. Arléa, Paris
- Morin E. (2004), *Ethique, Méthode 6*, Editions du Seuil, Paris
- Morin E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Editions du Seuil, Paris
- Morris D.S., Barnes B., Lynch J. (1999), Relationship marketing needs total quality management, *Total Quality Management*, July, 10, 4/5, pp 659-665
- Mothe C. (2002), Au-delà de l'apprentissage : l'appropriation, *Revue Sciences de Gestion*, n° 29, p 123-150
- Moussé J. (1989), *Fondements d'une éthique professionnelle*, Paris, Editions d'Organisation
- Moussé J. (1989) *Pratiques d'une éthique professionnelle*, Paris, Editions d'Organisation
- Moussé J. (1992), Le chemin de l'éthique, *Revue Française de Gestion* n° 88, p 60-66, mars, avril, mai
- Moussé J. (1993), *Ethique et entreprises*, Vuibert
- Mucchielli A. (2003), La Place du constructivisme pour l'étude des communications, Actes du colloque, Béziers, avril – 1-16
- Mullenbach Astrid (2002), La responsabilité sociétale des entreprises, *Les cahiers du Cergor*, Université Paris 1, N° 01/02, mars
- Murillo MG et Annabi H, (2002), Customer Knowledge management, *Journal of the Operational Research Society* , 53, 875-884
- Murphy P.E.,and Lacznia G.R. (1981), Marketing ethics : A review with implications for managers, educators and researchers, *Review of Marketing*, Chicago, 6-17
- Murphy P.E., Gundlach G.T. (1993), Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges, *Journal of Marketing*, 57, october, 35-46
- Murphy P.E., Wood G. & Lacznia G.R. (1996), Relationship marketing = Ethical marketing, *Research methodologies for new marketing*, vol.204, 21-40
- Murphy P.E., Bloom P.N. (2001), Ethical issues in social marketing, University of Notre Dame, North Carolina, Chapel Hill, *Journal of the Academy of Marketing Science* 6, 68-78
- Musca G. (2004), Construction de compétences et environnement turbulent –le cas d'équipes-projet internet, *Revue Française de Gestion* n° 149, mars-avril, pp 45-60
- Nantel J. (1996), Marketing ethics : is there more to it than the utilitarian approach ?, *European Journal of Marketing*, Vol 30, N° 5, pp 9-19
- Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability », *Journal of Marketing*, 54,4, 20-35
- Neuberg M. (1997), *La responsabilité*, Paris, Presses Universitaires de France
- Ngobo PV (1997), Qualité perçue et satisfaction des consommateurs : un état des recherches, *Revue Française du Marketing*, n°163, 3, 67-79
- Nguyen N (1991), Un modèle explicatif de l'évaluation de la qualité d'un service : une étude empirique, *Recherche et Applications en Marketing*, vol VI, 2, 91, 83-97
- Nguyen N., Lakhil S. (2004), Le renforcement de la réputation de l'entreprise, *Revue Internationale de Gestion*, vol 29, n°2, été 2004-11-14
- Nielsen Richard P. (1998), Can Ethical character be stimulated and enabled ? An action-learning approach to teaching and learning organization ethics, *Business Ethics Quarterly*, Vol 8, Issue 3, pp 581-604
- Nietzsche F. (1985), *La généalogie de la morale*, Paris, Gallimard
- Nikitin M. (2006), Qu'est-ce qu'une problématique en Sciences de Gestion et comment l'enseigner ?, *Comptabilité, Contrôle, Audit* , octobre, 87-100

- Nilless JJ, Hild F.(2004), Analyse de l'éthique dans la prise de décision du manager opérationnel. Etude qualitative et proposition d'une échelle de mesure, *Congrès Lyon ESDES*, 2004-09-02
- Nonaka I., H. Takeuchi (1997), *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, Ed. De Boeck Université, Paris, Bruxelles
- Normann R., Ramirez R., La chaîne de valeur - De la chaîne de valeur à une constellation de valeurs – concevoir une stratégie interactive, *Harvard Business Review*, Editions d'organisation, 1996
- Ochs P. (2002), *Le marketing en mutation*, Vuibert
- Orsoni, J. (1995), La question de la morale d'entreprise, *Revue Française de Marketing*, n°153,154, p 61-65
- Padioleau J.G., (1989), L'éthique est-elle un outil de gestion, *Revue Française de Gestion*, juin - juillet- août, 82-91
- Padioleau J.G., Dupont J.M., Croquette D., Pain M.,(1990), Ethique et communication, Point de vue des observateurs et des partenaires de l'entreprise, *Actes du 5ième colloque Entreprise et communication*, Institut des Sciences de l'information et de la Communication, 77-87
- Paillet P., Mucchielli A. (2005), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris
- Paine L.S. (1996), Moral thinking in management : An essential capability , *Business Ethics Quaterly*, Vol 6, Issue 4, pp 477-492
- Paraponaris C. (2003), L'instrumentation de la gestion des compétences : Une instrumentation à finalités multiples ?, in *Gérer les compétences* , ouvrage collectif , Paris, Vuibert
- Parasuraman A., Zeithaml VA, Berry LL (1985), A conceptual model of service quality an dits implication for future research, *Journal of Marketing*, 49, Fall, 41-50
- Perroux F. (1961, édition 1991), *L'économie du XXe siècle – Théorie Générale : Les concepts*, Œuvres complètes, Presses Universitaires de Grenoble
- Pasquero J., (1989), Fusions et acquisitions : principes d'analyse éthique, *Revue Française de Gestion*, juin -juillet- août, p 97-108
- Pasquero J., (2006), La Responsabilité Sociale comme nouvelle forme de régulation socio-économique, *Revue Internationale de Gestion*, vol. 31, 2, Eté, 51-54
- Passet R. (2003), L'émergence contemporaine de l'interrogation éthique en économie, *Economie Ethique n° 2* – publication ONU
- Pastore-reiss E. et Naillon H (2002), *Le marketing éthique*, Paris, Village Mondial
- Peck, Payne,Christopher et Clark (1999), *Relationship Marketing*, Oxford, Butterworth-Heinemann
- Pecqueur M., (1989), L'éthique au quotidien, *Revue Française de Gestion*, juillet- août, p 92-96
- Pelissier-Tanon A. (2001), Ethique et responsabilité professionnelle, *Revue Française de Gestion n° 136*, novembre –décembre, 109-115
- Pelton Lou E., Chowdhury Jhinuk et Vittel Scott J. (1999), A framework for the examination of relational ethics : An interactionist perspective, *Journal of Business Ethics* 19, p 241-253
- Peppers D., Rogers M (1995), A new marketing paradigm : Share of customer, not market share, *Planning review*,vol 23, 2, 14-18
- Peretti-Watel P., (2001), *La société du risque*, Ed. La découverte & Syros, Paris
- Perez R. (2002), A propos de « responsabilité globale » en management, Contribution à l'ouvrage collectif sur « *Global Responsibility* » coordonné par Y. Pesqueux, Colloque Lyon
- Persais E. (2003), le caractère stratégique des compétences relationnelles, *Cahiers de recherche IAE, université de Poitiers*
- Persais E. (2004), L'excellence durable : vers une intégration des parties prenantes, *Revue des Sciences de Gestion n°205*, janvier-février 2004, 5-22
- Persais E.(2004), Gouvernance et organisation dans le cadre d'une gestion durable de l'entreprise : quel impact sur le risque éthique et la performance sociétale ?, *17 ième journée nationales des IAE – Lyon*, 13- 14 septembre 2004
- Persais E. (2005), Les rapports sociétaux : Enjeux et limites, *Revue Française de Gestion*, 167-197
- Pesqueux Y., Ramanantsoa B. (1995), La situation de l'éthique des affaires en France, *Ethique et entreprises n°1*, 15-26
- Pesqueux Y., Ramanantsoa B., Saudan A., Tournand J.C. (1999), *Mercurie et Minerve*, perspectives philosophiques sur l'entreprise, Ellipses, HEC
- Pesqueux Y. (2000) *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Ellipses, Paris
- Pesqueux Y. et Biefnot Y. (2002), *L'éthique des affaires, management par les valeurs et responsabilité sociale*, Editions d' Organisation

- Pesqueux Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Presses universitaires de France, coll Gestion, Paris
- Pesqueux Y. (2004), *L'éthique entre pragmatique et philosophie : le cas de l'éthique des affaires*, Séminaire CNAM, septembre, Paris
- Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978, ed. 2003), *The external Control of Organizations*, Stanford Business Classics, California
- Phanuel D. (2001), La charte d'accueil d'un centre hospitalier : utiliser la chaîne relationnelle, *Décisions marketing* n° 22, janvier-avril, pp17-23
- Piaget J. (1932), *Le jugement moral de l'enfant*, PUF, éd. 2000
- Pinto P., *La performance durable*, Dunod, 2003
- Piquet S., Le mécène d'entreprise est-il moral ?, *Revue Française de Marketing* n°153,154, p 43-59, 1995
- Piquet S.,(2003), Les mutations du marketing et de la publicité, *Revue Française du Marketing*, mai, n° 192/193
- Piquet S. et Tobelem JM (2005), La responsabilité sociale du mécénat d'entreprise, *Revue Française du Marketing*, Septembre, n° 204, 71-83
- Piret Robert E.(1998), Stratégie, coordination et connaissance, Dans ouvrage collectif dirigé par Laroche H. et Nioche P. : *Repenser la stratégie : fondements et perspectives* , coll Vuibert, Paris, pp 205-232
- Plane JP (2000), *Théories des organisations*, Dunod, Paris
- Plane JP (2003), *Management des organisations, théories, concepts, cas*, Dunod, Paris
- Plihon D., Ponssard JP, Zarlowski P, (2003), Towards a convergence of the shareholder and the stakeholder models, *école polytechnique, octobre, Cahier de recherche 2003*
- Pluchart J.J.,(2005), Les dimensions intra-psychiques de la normalisation, *Gestion 2000*, janvier-février, 117-133
- Pontier S, Sirieix L. (2003), Les préoccupations éthiques des consommateurs et leur expression dans la consommation de produits biologiques, *Actes du Congrès international de l'AFM*
- Porter M. (1986, 1999), *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, Paris
- Porter M. & Kramer M. (2006), Strategy and Society – The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 1-15
- Prahalad C.K. et Ramaswamy V. (2000), Co-opting customer competence, *Harvard Business Review*, January-february, 79-87
- Pras B.,(1999), Les paradoxes du marketing, *Revue Française de Gestion*, octobre, 99-111
- Prax J.Y., (2000), *Le guide du Knowledge-Management, concepts et pratiques du management de la connaissance*, Paris, Dunod
- Prim-Allaz I., Sabadie W (2003), L'orientation relationnelle des clients : un nouvel outil de segmentation, 158-188 / *8ième journée de recherche en Marketing, Bourgogne, Dijon*
- Prim-Allaz I., Sabadie W.,(2004), Les apports de la théorie de la justice pour une meilleure gestion des réclamations clients, *Décisions Marketing*, n° 38, avril-juin, 7-19
- Quairel F., Auberger MN (2004), Management responsable et PME : Une relecture du concept de "responsabilité sociétale de l'entreprise", *Conférence ESDES, Lyon, mai*
- Ravidat N. & Akoka J. (2006), Evolution du positionnement de la fonction Système d'information en France, Continuité ou rupture ?, *Système d'information et Management*, 3, 11, 67-87
- Rao C.P. , Singhapakdi A., (1997), Marketing ethics : a comparison between services and other marketing professionals, *Journal of Services Marketing*, Vol 11, N° 6, p 409-426
- Rao S., Perry C. (2002), Thinking about relationship marketing : where are we now ?, *The journal of Business & Industrial Marketing*, 17, 7, 598-614
- Rawls John (1987), *Théorie de la justice*, Paris, Seuil
- Reichheld F., W.E. Sasser J. (1990), Zero defections : quality comes to services“, *Harvard Business Review*, 105-111
- Regouby C. (1988), *La communication globale*, Paris, Editions d'Organisation
- Reidenbach R.E. and Robin D.P., 1987, Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy : Closing the Gap Between Concept and Application, *Journal of Marketing*, Jan, 51,1, 44-58
- Renaut, A. (1995), *L'individu*, Hatier /philosophie
- Resweber J.P., (1990), *le questionnement éthique, « Prosopôn »*, Cariscript, Paris
- Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, A. Colin

- Reynaud E (2001)., Compétences centrales : premier pas vers une définition opérationnelle, *Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec*, 13,14,15 juin
- Reynaud E., Dantonwill E. (2005), Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable : Etude de cas d'une entreprise de transport urbain, *Journée du développement durable, AIMS, Aix en Provence*, 11 Mai
- Rich M. (2000), The direction of marketing relationships, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol 15, n° 2/3, pp 170-188
- Ricoeur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil
- Ries A., Trout J., (1987), *Le positionnement, la conquête de l'esprit*, Mc Graw-Hill, Paris
- Robert R.(1995), La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel, *Revue Française de Gestion* n° 105, septembre –octobre, 17- 28
- Robin, Donald P. and R. Eric Reidenbach (1987), Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy : Closing the Gap between concept and application, *Journal of marketing*, 51,, january, 44-58
- Robin, Donald P. and R. Eric Reidenbach (1988), A Framwork for Analyzing Ethical Issues in Marketing, *Business & Professional Ethics Journal*, 5, 3-32
- Rojot J (1992), Ce que participation veut dire, *Revue Française de Gestion*, mars avril mai, 83-94
- Rojot J. (1996), Fondements théoriques du pouvoir : Des origines du néo-institutionnalisme à un individualisme méthodologique complexe, *Pouvoir et Gestion*, 5ième rencontres – 29 et 30 novembre 1996, Université de Paris 1, Panthéon Sorbonne- 401-415
- Ross W.D., 1930, *The Right and the Good*, Oxford, The Clarendon Press
- Roth W., (2002), Business Ethics –Grounded in systems Thinking, *Journal of organizational excellence*, 3-16
- Rouby E., Mouillot P., Sainty F. (2000), Repérage sémantique du concept de compétence dans les domaines de la sociologie, de l'économie et de la gestion, *Cahier de recherche Rodige*, UMR 6044 CNRS
- Rouby E.(2001), D'une lecture segmentée à une lecture transversale du concept de compétence : redéfinition des composantes de la GRH et évolution du rôle des managers de proximité ? , *Actes du 12 ième congrès de l'AGRH*, 13-15 septembre 2001, Liège
- Rouret H. (2003), Pour que l'entreprise soit le moteur du développement durable, *Chambre de commerce et d'industrie de Paris*, mars, 1-53
- Russ J. (1994), *La pensée éthique contemporaine*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?
- Russel W.Wright, G. van Wijk, Bouty I.(1995), Les principes du management des Ressources fondées dur le savoir, *Revue Française de Gestion* n° 105, septembre –octobre, p70-75
- Sainsaulieu R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses Fondation des Sciences politiques
- Salmon A., (2001), *Ethique et ordre économique, une entreprise de séduction*, Colin, Paris
- Salmon A, (2007), *La tentative éthique du capitalisme*, Ed. La Découverte, Paris
- Sanchez R. (2000), Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques, et de la competence : Une contribution à la théorie du management stratégique, 55-76 in *Le management stratégique des compétences*, de B Quelin et JL Arrègle, Ellipses, Paris
- Sanchez R., (2004), Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence, *Journal of Business Research* 57, p 518-532
- Savall H., Zardet V., (2004), Tétranormalisation, pilotage stratégique et responsabilité sociale des organisations, *17 ième journée Nationale des IAE – Lyon*, 13,14 septembre 2004-11-14
- Schlick M., Waismann F. (2000), *Questions d'éthique, volonté et motif*, Presses Universitaires de France, Paris
- Schwartz Mark S., Caroll Archie B., (2003), Corporate social responsibility : A three-domain approach, *Business Ethics Quaterly*, Vol 13, Issue 4, pp 503-530
- Schwebig P. (1988), *Les communications de l'entreprise*, Mc Graw Hill, Paris
- Seidel F. (1995), *Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*, Paris, Ed. Eska
- Sen, Amartya (1987 / 2001), *Ethique et économie*, PUF
- Serieyx, H. (2003), L'entreprise apprenante ou comment concilier l'inconciliable, *L'Expansion Management Review*, Décembre, 74-80
- Serraf G. (1995), Problématique d'une éthique pour le marketing, *Revue Française du Marketing*, n° 153-154,3-4, 25-42

- Serre M., (1991), *Le Tiers-instruit*, éd. F. Bourin
- Shanley M et Fombrun C, (1990), What's in a name ? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, 33,2, 233-258
- Sharma S. (2001), L'organisation durable et ses stakeholders, *Revue Française de Gestion* n° 111 , novembre –décembre, pp 154-167
- Sheth Jagadish N. (2002), The Future of Relationship Marketing, *The Journal of Services Marketing*, 16, 7, 590- 592
- Sheron S. Watkins (2003), Ethique d'entreprise, les leçon d'Enron, *L'expansion Management Review*, décembre, 19-25
- Sikula A. (1996), Concepts of Moral Management and Moral maximization, California State University, *Ethics & Behavior*, 6, p 181-188
- Simon H.A., (1973), De la rationalité substantive à la rationalité procédurale, revue Pistes, document disponible sur le site MCX –APC, *Colloque organisé en Hollande, Groningen*
- Sin L., Tse A., Yau O., Lee J., Chow R.(2002), The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy, *The Journal of Services Marketing*; 16, 7, pp 656-676
- Singhapakdi A, Vitell S.J., 1990, Marketing ethics : factors influencing perceptions of ethical problems and alternatives, *Journal of Macromarketing*, 10, 1, 4-18
- Singhapakdi A, Vitell S.J., Leelakulthanit O. (1994), A cross-cultural study of moral philosophies, Ethical Perceptions and Judgements, *International Marketing Review*, 11,6,65-78
- Sirgy M.J., Lee Dong-Jin (1996), Setting socially responsible marketing objectives – A Quality Of Life approach, *European Journal of Marketing*, 30, 5, 20-34
- Sirgy,M.J., Samli, A.C., Meadow, H., Rahtz, D. (1992), Developments in Quality-of-life Studies in Marketing, *Academy of Marketing Science*, Blacksburg
- Sirieix L., Dubois P.L. (1999), Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ?, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 14, n° 3, pp 1-21
- Sirieix L. (2003), Le discours des consommateurs sur la confiance : l'apport des analyses lexicale et structurale , *Colloque de Dijon*
- Sheth JN, et Shainesh G. (2005), Gestion de la relation client : les impératifs stratégiques ; *Revue Française du Marketing*, Mai, n°202, 85-97
- Smith A. (1991), *la Richesse des Nations*, Flammarion, Paris
- Smith Craig N. (1995), Marketing Strategies for the Ethics Era, *Sloan Management Review*, Summer, 85 -97
- Smith Craig N.(2003), Corporate social responsibility whether how, *California management review*, 45,4, 52-76
- Smith Craig N. (2001), Ethical Guidelines for Marketing Practices: A Reply to Gaski and some observations on the Role of Normative Marketing Ethics, *Journal of Business Ethics*, july, 32,1, 3-18
- Solle G et Rouby E (2004), From a transversal reading of the concept of competence to a wide reading of the management of human resources and management control, *International Symposium Economics and Management of Transformation, Timisoara*, may, 2004, 7,8
- Spicher P. (1999), Lien entre performance éthique et performance financière : vers un consensus ?, *Entreprise Ethique* n° 11, octobre, 39-44
- Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L. (1998), Market-Based Assets and Shareholder Value : A Framework for Analysis, *Journal of Marketing*, January, 62, 1, 2-18
- Srivastava R., Shervani T., Fahey L. (1999), Marketing, Business Processes, and Shareholder Value : An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing, *Journal of Marketing*, 63, pp 168-179
- Stark, A , What's the matter with the business ethics ? *Harvard Business Review*, vol 3, 1993
- Sternberg E (1997), The defects of stakeholder theory, scholarly research and theory papers, 5,1, january et publication dans le cadre du centre for business and professional ethics de university of Leeds, publié par la fondation for business responsibilities (UK) *analytical.solutions@pobox.com* sous le titre "the stakeholder concept: a mistaken doctrine
- Stoelhorst J.W., Van Raaij E.M. (2004), On explaining performance differentials Marketing and the managerial theory of the firm, *Journal of Business Research*, 57, pp 462-477
- Suchman, Mark C. (1995), Managing Legitimacy : strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20 (July), 3, 571-610

- Sundaram A.K., Inkpen A.C. (2004), Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited" : A reply , *Organization Science*, vol 15, n° 3, May-June, pp 370-372
- Sundaram A. K., Inkpen A.C. (2004), Introduction to the "corporate objective revisited" Exchange, *Organization Science*, vol 15, n° 3, May-June, pp 349-361
- Swaen V., Vanhamme J. (2003), L'utilisation de l'argument « citoyen » dans les campagnes de communication : analyse des risques dans la perspective d'une crise, *Actes du Congrès international de l'AFM*
- Swaen V. (2004), La citoyenneté d'entreprise : « une nouvelle technique » au service des entreprises pour séduire les consommateurs ? *Projet de recherche doctorale*, Université catholique de Louvain, Belgique
- Swaen V., Maignan I, (2004), La responsabilité sociale d'une organisation : Intégration des perspectives marketing et managériales, *Revue Française de Marketing*, n° 200, 51-65
- Schwebig P. (1988), *Les communications de l'entreprise, au-delà de l'image*, Mac Graw Hill, Paris
- Szmigin I., Bourne H. (1998), Consumer equity in relationship marketing, *The Journal of Consumer Marketing*, 15, 6, 544- 555
- Tarondeau J.C. (1998), *Le management des savoirs*, Paris, PUF
- Tarondeau JC (1998), De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise, la gestion par les processus, *Cahiers français n° 287* , 39-46
- Teece D.J., Piano G., Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol 18:7, 509-533
- Thietart R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999
- Thietart R.A. (2000), Management et complexité : concepts et théories, *Cahier n° 282*, Centre de recherche DMSP, Paris IX Dauphine, avril
- Thietart R.A. (2000), Gérer entre l'ordre et le chaos, *Cahier n° 283*, Centre de recherche DMSP, Paris IX Dauphine, mai
- Thiery P., (2005), Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise : Entre civisme et cynisme, *Décisions Marketing n° 38*, avril –juin, 59-69
- Thomas T., Schermerhorn J.R., Dienhart J.W. (2004), Strategic leadership of ethical behaviour in business, *Academy of Management Executive*, vol 18, n° 2, 56-68
- Thompson M. (2002), Marketing virtue, *Business Ethics : A european Review*, Vol 11, N° 4, October, p354-362
- Tinsley D.B., (2003), Ethics can be gauged by three key rules, *Marketing News*, september,37, 18-24
- Tisseyre R.C. (1999), *Knowledge Management, théorie et pratique de la gestion des Connaissances*, Paris, Ed. Hermes Science Publications
- Tixier M. (2005), *Communiquer sur le développement durable, enjeux et impacts sur l'entreprise*, Sous la direction de M. Tixier, Paris, Editions d'Organisation
- Tjosvold D., Meredith L., Wellwood M. (1993), Implementing Relationship Marketing – A Goal interdependence approach, *The journal of Business & Industrial Marketing*, 8, 4, 5-17
- Tournois N. & Milliot-Guinn S. (2002), L'éthique se frotte aux TIC : Illusion ou exigence ?, in « L'impossible éthique des entreprises », coordonné par A. Boyer, Ed. d'Organisation, Paris, 25-38
- Trevino Klebe L (1986), Ethical Decision Making in Organizations : a Person-Situation Interactionist Model, *Academy of Management Review*, n°11, 3, 601-617
- Trevino Klebe L., Brown Michael E. (2004), Managing to be ethical : Debunking five business ethics myths, *Academy of Management Executive*, 18, 2, 69-83
- Trinquecoste J.F. (1994), , De l'éthique en marketing : une approche étiologique, Enseignement et recherche en éthique économique : Bilan et perspectives en Europe, *Actes du colloque d'Aix en Provence, juillet*
- Trinquecoste J.F., (1996), Fidéliser le consommateur : Un objectif marketing prioritaire, *Décisions Marketing n°7*, janvier-avril, 17-23
- Trinquecoste (1999), Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 60-80
- Turnbull P.W., Ford D. Et Cunningham M. (1996), Interaction, relationships and networks in business markets : an evolving perspective, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11, 3, 4, 44-62

- Tywoniak Stéphane A. (1998), Le modèle des ressources et des compétences : Un nouveau paradigme pour le management stratégique?, Dans ouvrage collectif dirigé par Laroche H. et Nioche P. : *repenser la stratégie : fondements et perspectives* ; coll Vuibert, Paris, 166-203
- Usunier J.C (2001), Un examen du concept de confiance à travers la littérature, in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 9-30
- Usunier J.C., Easterby-Smith M., R. Thorpe (2000), *Introduction à la recherche en Gestion*, Paris, Ed. Economica
- Vandangeon – Derumez I. (2002), Herbert A. Simon: les limites de la rationalité : Contraintes et défis, in Charreire S., Huault I. (2002), *Grands auteurs en management*, Collection grands auteurs, Ed Ems –management & société , ouvrage collectif, Colombelles, 211-228
- Vandercammen M (2003), *Marketing, l'essentiel pour comprendre, décider, agir*, De Boeck
- Vermillion L., Lassar W., Winsor R. (2002), The Hunt-Vitell General Theory of Marketing Ethics : Can it enhance our understanding of principal-agent relationships in channels of distribution? *Journal of Business Ethics*, 41, 3, 267-285
- Vitell S.J., Barnes J.H., Desborde R. (1997), Ethical correlates of role conflict and ambiguity in marketing : the mediating role of cognitive moral development, *Academy of Marketing Science Journal*, Spring, 25,2,117-127BB
- Vogel D. (2005), *The market of Virtue, The potential and limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.
- Volle P., Mimouni A., (2003), Bénéfices perçus de la fidélisation et qualité relationnelle : une application exploratoire au secteur du transport aérien, *Centre de Recherche DMSP, Cahier n° 313, Mars*
- Voss, Glenn B., Giraud Voss, Zannie (1997), Implementing a relationship marketing program : A case study and managerial implications, *The Journal of Services Marketing*; 11, n° 14 , pp 278- 296
- Wacheux F (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en Gestion*, Paris, Economica
- Walker O., Ruekert R. (1987), Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework, *Journal of Marketing*, july, 51, 3, pp 15-33
- Weber M -1864-1920., (1959), *Le savant et le politique*, Paris, Plon
- Weber M. (1971), *Economie et société*, Paris, Plon
- Weick K. et Westley F. (1996), *Organizational learning : Affirming an Oxymoron*, in S.Clegg, C. Hardy et W. Nord (Eds); *Handbook of Organization Studies*, Sage publications
- Weill M., (2001), *Le management de la qualité*, Collection Repères, Paris, Editions La Découverte
- Wernerfelt 1984, A resource based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180
- Whysall P. (2000), Marketing ethics- an Overview, *The marketing review*, 1, 175-195
- Wicks A.C., Berman S.L. (2004), The effects of context on trust in firm-stakeholder relationships : The Institutional Environment, Trust Creation, and Firm Performance, *Business Ethics Quarterly*, vol 14, pp 141-160
- William S. (2003), Les apports des theories de la justice au marketing des services, *8ième journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon*.
- Williams B. (2003), *Une éthique sans point de vue moral*, Les Presses de l'université de Laval, 2003
- Wolfe D. (1998), Developmental relationship marketing (connecting messages with mind : an empathetic marketing system), *The Journal of Consumer Marketing*, 15, n° 5, pp 449- 465
- Wood D.J.(1991), Corporate social performance revisited, *Academy of management review*, 16, 691-718
- Wood D.J., Mitchel R.K., Agle B.R.(1997), Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts, *Academy of management review*, 22, 4, 853-887
- Yatchinovsky A. (2004), *L'approche systémique, Pour gérer l'incertitude et la complexité*, Paris, ESF
- Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Rueil-Malmaison, Ed. Liaisons
- Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman L.A. (1996), The behavioral consequences of service Quality, *Journal of Marketing*, 60, 4, 31-46

ANNEXES

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

1 ANNEXE A : OUTILS DE NORMALISATION DE LA QUALITE ET FORMALISATION DES DEMARCHES ETHIQUES OU DEVELOPPEMENT DURABLE.....	440
2 ANNEXE B : PRINCIPAUX RESULTATS EMPIRIQUES RELATIFS A L'ENQUETE EXPLORATOIRE AUPRES DE 160 DIRIGEANTS LORRAINS.....	442
2.1 Annexe B1 : Le questionnaire	442
2.2 Annexe B2 : L'éthique, une question d'entreprise	447
2.3 Annexe B3 : L'entreprise « éthique », une entreprise « responsable »	447
2.4 Annexe B4 : L'éthique, principaux enjeux des stratégies de positionnement éthique (Tableau et Graphe 4)	448
2.5 Annexe B5 : L'éthique un concept polysémique proche des principes « DD » : Test du chi2 et analyse factorielle Tableau et Graphe 5-	449
3 ANNEXE C : MODELE D'ANALYSE THEMATIQUE DES RAPPORTS DEVELOPPEMENT DURABLE 2003 : EXEMPLE DU SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION A DOMINANTE ALIMENTAIRE ET FABRICANTS DE BIENS DE CONSOMMATION	450
4 ANNEXE D : ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS AUPRES DE RESPONSABLES D'ENTREPRISE.....	460
4.1 Annexe D1 : Guide d'entretien – Responsables d'entreprise-	460
4.2 Annexe D2 : Modèle d'analyse thématique appliqué aux 32 verbatims : Le cas Steelcase (STEE)	461
4.3 Annexe D3 : Analyse lexicale de la totalité des 32 verbatims à l'aide du logiciel Tropes	467
4.3.1 Annexe D3.a : Bilan statistique et nombre d'occurrences des mots, verbes et adjectifs les plus utilisés (Lemmatisation automatique)	467
4.3.2 Annexe D3.b: Graphes les plus significatifs des relations entre les mots	471
4.4 Annexe D4 : Analyse lexicale de la totalité des 32 verbatims à l'aide du logiciel Spad-T (Lemmatisation manuelle et vérification contextuelle)	472
4.4.1 Annexe D4.a : Lemmatisation manuelle des verbatims et nombre d'occurrences des mots les plus utilisés (Spad)	472
4.4.2 Annexe D4.b : Vocabulaire spécifique et caractéristiques des entreprises sondées selon leur degré d'engagement éthique, leur activité et leur taille (Tableaux 1 à 8)	474
4.5 Annexe D5 : Analyse Factorielle des Correspondances et classification hiérarchique des mots ou classe de mots	477
4.5.1 Annexe D5.a : Tableau des valeurs propres, coordonnées, contributions et cosinus carrés des fréquences actives et illustratives	477
4.5.2 Annexe D5.b : Tableau des coordonnées, contributions et cosinus carrés des individus	477

4.5.3	Annexe D5.c : Arbre de classification hiérarchique des mots caractéristiques des individus interviewés	479
4.5.4	Annexe D5.d : Coordonnées et valeurs-tests des centres de classes après consolidation (Partition de l'arbre hiérarchique en deux classes)	480
4.5.5	Annexe D5.e : Caractérisation par les fréquences des classes de la partition (coupure en deux classes)	480
4.6	Annexe D6 : Analyse Factorielle des Correspondances et classification hiérarchique des entreprises engagées dans une démarche éthico-DD : Tableaux, représentations graphiques et typologie	481
4.6.1	Annexe D6.a : Arbre de classification hiérarchique	481
4.6.2	Annexe D6.b : Coordonnées et valeurs test après consolidation	481
4.6.3	Annexe D6.c : Cosinus carrés des individus actifs	482
4.7	Annexe D7: Les compétences éthiques « Produit » (CEP) : Analyse lexicale (Sous Spad -T)	483
4.7.1	Annexe D7.a : Lemmatisation manuelle –sous SPAD-T- et nombre d'occurrences des mots utilisés (Après vérification contextuelle)	483
4.7.2	Annexe D7.b : Vocabulaire spécifique et caractéristiques des entreprises sondées selon leur degré d'engagement éthique et leur secteur d'activité (Tableau 1 à 5)	484
4.7.3	Annexe D7.c : Arbre de classification hiérarchique	485
4.7.4	Annexe D7.d : Valeurs propres, fréquences, coordonnées, contributions et cosinus carrés des fréquences actives et des individus	486
4.7.5	Annexe D7.e : Caractérisation par les fréquences des classes de la partition (Coupure de l'arbre en trois classes)	487
4.7.6	Annexe D7.f : Coordonnées et valeurs-test après consolidation	487
4.7.7	Annexe D7.g : Principaux parangons des trois classes (CEP)	488
4.8	ANNEXE D8: LES COMPETENCES ETHIQUES RELATIONNELLES (CER) : Analyse lexicale (Spad-T)	489
4.8.1	Annexe D8.a : Lemmatisation manuelle et nombre d'occurrences des mots utilisés	489
4.8.2	Annexe D8.b : Vocabulaire spécifique et caractéristiques des entreprises sondées selon leur degré d'engagement éthique et leur secteur d'activité (Tableau 1 à 5)	490
4.8.3	Annexe D8.c : Arbre de classification hiérarchique	491
4.8.4	Annexe D8.d : Valeurs propres, fréquences, coordonnées, contributions et cosinus carrés des fréquences actives et des individus	492
4.8.5	Annexe D8.e : Caractérisation par les fréquences des classes de la partition (Coupure de l'arbre en trois classes)	493
4.8.6	Annexe D8.f : Coordonnées et valeurs-test après consolidation (CER)	493
4.8.7	Annexe D8.g : Principaux parangons des trois classes (CER)	494
4.9	ANNEXE D9 : LES COMPETENCES ETHIQUES INSTITUTIONNELLES (CEI) : Analyse lexicale (Spad-T)	495
4.9.1	Annexe D9.a : Lemmatisation manuelle et nombre d'occurrences des mots utilisés (CEI)	495
4.9.2	Annexe D9.b : Vocabulaire spécifique et caractéristiques des entreprises sondées selon leur degré d'engagement éthique et leur secteur d'activité (Tableau 1 à 5)	496
4.9.3	Annexe D9.c : Arbre de classification hiérarchique	497
4.9.4	Annexe D9.d : Coordonnées et valeurs-test après consolidation	498
4.9.5	Annexe D9.e : Valeurs propres, fréquences, coordonnées, contributions et cosinus carrés des fréquences actives et des individus	499
4.9.6	Annexe D9.f : Coordonnées et valeurs-test après consolidation	500
4.9.7	Annexe D9.g : Principaux parangons des trois classes (CEI)	500

5 ANNEXE E: ANALYSE LEXICALE DES ENQUETES AUPRES DES CONSOMMATEURS ET DEPOUILLEMENT DES RESULTATS SOUS TROPES ET SPAD-T.....

5.1	Annexe E1 : Guide d'entretien – Consommateurs ou enquête consommateurs (Questions ouvertes)	501
5.2	Annexe E2 : Analyse des verbatims sur l'ensemble des réponses des consommateurs – Application d'une lemmatisation douce (Lemmatisation manuelle sous Spad-T)	502
5.2.1	Annexe E2.a : Nombre d'occurrences des mots les plus utilisés	502
5.2.2	Annexe E2.b : Vocabulaire spécifique selon le groupe des consommateurs (Sur l'ensemble des verbatims consommateurs) – SPAD-T	503
5.3	Annexe E3 : Fidélité et attachement durable – Analyse lexicale des réponses-	506
5.3.1	Annexe E3.a : Nombre d'occurrences des mots utilisés –Lemmatisation automatique sous Tropes	506
5.3.2	Annexe E3.b : Nombre d'occurrences des mots utilisés –Lemmatisation manuelle sous Spad-T (avec vérification contextuelle)	507
5.3.3	Annexe E3.c : Tableau de contingence	508
5.3.4	Annexe E3.d : Valeur propre et cosinus carrés des fréquences actives ou illustratives	508
5.3.5	Annexe E3.e : Coordonnées, contributions et cosinus carrés des individus	509
5.3.6	Annexe E3.f : Caractérisation par les fréquences des classes de la partition (Coupure de l'arbre en trois classes)	510
5.3.7	Annexe E3.g : Arbre de classification hiérarchique (classification ascendante)	511
5.4	ANNEXE E4 : Représentations d'une « entreprise éthique » voire d'une entreprise « responsable » -Analyse lexicale des réponses-	511
5.4.1	Annexe E4.a : Analyse lexicale sous Tropes – Quelques graphes significatifs	511
5.4.2	Annexe E4.b : Définition d'une entreprise éthique et nombre d'occurrences des mots utilisés –Lemmatisation manuelle sous Spad-T (Après vérification contextuelle)	513
5.4.3	Annexe E4.c : Tableau de contingence	515
5.4.4	Annexe E4.d : Valeur propre et cosinus carrés des fréquences actives et illustratives	516
5.4.5	Annexe E4.e : Coordonnées, contributions et cosinus carrés des individus	517
5.4.6	Annexe E4.f : Arbre de classification hiérarchique	518
5.4.7	Annexe E4.g : Caractérisation par les fréquences des classes de la partition	518
5.4.8	Annexe E4.h : Principaux Parangons	520
5.5	ANNEXE E5 : DEFINITION DU PRODUIT ETHIQUE - Analyse lexicale et classification hiérarchique	521
5.5.1	Annexe E5.a : Définition du « Produit éthique » nombre d'occurrences des mots les plus utilisés – Lemmatisation manuelle sous Spad-T (Après vérification contextuelle)	521
5.5.2	Annexe E5.b : Tableau de contingence	522
5.5.3	Annexe E5.c : Tableau des valeurs propres et cosinus carrés des fréquences actives et illustratives	522
5.5.4	Annexe E5.d: Tableau des valeurs propres, coordonnées, contributions et cosinus carrés des individus	523
5.5.5	Annexe E5.e : Définition d'un « Produit Ethique » et arbre de classification hiérarchique	524
5.5.6	Annexe E5.f : Principaux Parangons des différentes classes	524

5.5.7	Annexe E5.g : Caractérisation par les fréquences des classes de la partition -Coupure de l'arbre hiérarchique en trois classes-	525
5.6	ANNEXE E6 : CRITERES ETHIQUES ET ANALYSE LEXICALE	526
5.6.1	Annexe E6.a : Critères éthiques et nombre d'occurrences des mots utilisés Lemmatisation manuelles sous Spad-T (après vérification contextuelle)	526
5.6.2	Annexe E6.b : Valeurs propres, coordonnées, contributions et cosinus carrés des fréquences actives et illustratives et des individus	527
5.6.3	Annexe E6.c : Caractérisation de la fréquence des classes de la partition (Coupure en trois classes)	528
5.6.4	Annexe E6.d : Principaux Parangons des trois classes	528
5.6.5	Annexe E6.e : Critères éthiques et arbre de classification hiérarchique	529
5.7	Annexe E7 : COMMUNICATION ETHIQUE ET ANALYSE LEXICALE	529
5.7.1	Annexe E7.a : Communication et mots associés à « Information » et à « Respect »	529
5.7.2	Annexe E7.b : Communication éthique et nombre d'occurrences des mots utilisés –Lemmatisation manuelle sous Spad-T	530
5.7.3	Annexe E7.c : Valeurs propres, coordonnées, contributions et cosinus carrés des fréquences actives et illustratives et des individus	531
5.7.4	Annexe E7.d : Principaux Parangons des cinq classes	532

6 ANNEXE F: ETUDE COMPARATIVE DES PERCEPTIONS DES CONSOMMATEURS SELON LE DEGRE D'ENGAGEMENT ETHIQUE OU DEVELOPPEMENT DURABLE DE L'ENTREPRISE CLIENTE

6.1	Annexe F1 : Questionnaire auprès des clients du magasin COOP et AG	533
6.2	Annexe F2 : Profil de l'échantillon : Sexe, Profession, Age, Revenu et Taille du ménage	536
6.2.1	Annexe F2.a : Profil de l'échantillon du magasin COOP	536
6.2.2	Annexe F2.b : Magasin AG	537
6.3	Annexe F3 : Caractéristique d'une entreprise éthique	538
6.4	Annexe F4 : Critères d'éthicité du magasin fréquenté par les clients	539
6.5	Annexe F5 : Analyse lexicale sous Sphinx et lemmatisation manuelle-Regroupement des mots par thème	540
6.6	ANNEXE F6 : Critères d'appréciation d'une relation durable	541
6.6.1	Annexe F6.a : Magasin COOP, tableaux et graphique	541
6.6.2	Annexe F6.b : Magasins AG, tableaux et graphique	542
6.6.3	Annexe F6.c : Résultats relatifs à la totalité de l'échantillon (Magasin Coop et AG), tableaux et graphique	543
6.7	Annexe F7 : Principaux atouts et principales reproches / magasin considéré	544
6.8	Annexe F8 : Compétences éthiques et attachement clients (sur l'ensemble de l'échantillon – 280 individus)	546
6.8.1	Annexe F8.a : Analyse factorielle des correspondances – Valeur propre, coordonnées, contributions et cosinus carrés	546
6.8.2	Annexe F8.b : Compétences éthiques et attachement clients : Tableau et Graphique	466
6.8.3	Annexe F8.c : Niveau de confiance du magasin COOP et AG par rapport aux produits vendus, à l'entreprise et au Personnel	466

1 ANNEXE A : OUTILS DE NORMALISATION DE LA QUALITE ET FORMALISATION DES DEMARCHES ETHIQUES OU DEVELOPPEMENT DURABLE

Synthèse à partir de plusieurs ouvrages : Froman B. et al. (Guide AFNOR, 2005), Weill M (2001), Claude J.F. (2003), ...

OUTILS DE NORMALISATION DE LA QUALITE

Les normes ISO 9001

- L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 148 pays, selon le principe d'un membre par pays, dont le Secrétariat central, situé à Genève, assure la coordination d'ensemble. **Pour la France, c'est l'Afnor qui est membre de l'ISO.** La vocation première de l'organisation est d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins de la société. **Les premières normes de la série des Iso 9000 ont été publiées en 1987 (mise à jour en 2000)** et ont rapidement acquis une renommée mondiale. Dans le cadre de l'Iso 9001, la mesure et la surveillance des processus consistent à évaluer leur efficacité de façon à pouvoir démontrer leur aptitude à satisfaire les exigences du client ; il s'agit d'évaluer constamment l'écart entre la qualité réalisée et la qualité voulue par l'entreprise (mesure de l'efficacité des processus) accompagné de la mesure de satisfaction du client (= écart entre qualité attendue et qualité perçue). La finalité est le développement de compétences permettant de proposer sur le marché des produits toujours conformes aux exigences des clients et aux exigences réglementaires de plus en plus drastiques notamment au niveau sanitaire et environnemental.

Les normes Iso 14001 et normes européennes EMAS

- Le règlement européen Eco-audit, appelé aussi EMAS (Eco-Management and Audit Scheme, en anglais) est adopté dans les années 1990 et s'inscrit dans le cadre de la mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME). Parallèlement à ce système communautaire existe le système international ISO 14001, référentiel de management environnemental permettant lui aussi d'évaluer l'efficacité des dispositions prises par l'entreprise dans le souci d'une meilleure protection de l'environnement. Ces normes mettent surtout l'accent sur les procédures et dispositifs d'amélioration **pour prévenir les externalités négatives sur l'environnement** dues à l'activité de l'entreprise ; encore insuffisamment centrée sur la mesure des résultats, elles font régulièrement l'objet d'amélioration et constituent un outil privilégié pour affirmer ses valeurs Développement Durable.

Les normes OHSAS, ISO 18001, HACCP, ISO 22000, pour le management de la santé et de la sécurité

- Les normes OHSAS (Occupational Health & Safety management System), ISO 18001, HACCP et ISO 22000, avec chacune leur particularité, sont les plus réputées dans le domaine de la sécurité, de l'hygiène, de la santé. Elles ont principalement pour objectif de réduire et limiter au maximum les risques d'atteinte aux personnes exposées à des dangers pour la santé et la sécurité au travail ou encore de favoriser la construction d'un système performant de management de la sécurité des aliments.

Les labels sociaux SA 8000

- Le label SA 8000 (Social Accountability) est créé en octobre 1997 par un organisme indépendant, le CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency). C'est le premier **standard international en matière de conditions de travail et de droits de l'homme**. Il accrédite les organismes chargés des audits de certification. Il se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), la Déclaration universelle des droits de l'homme, et la Convention des Nations Unies sur les droits des enfants.

Les labels sociaux (Suite)

Il définit les standards sociaux du travail et impose des normes relatives au travail des enfants, l'hygiène et la sécurité, la liberté syndicale, la discrimination, le temps de travail, les rémunérations... Un tel label impose le respect de conditions de travail décentes et participe de la construction d'une image éthique positive auprès de l'opinion publique à la fois pour le producteur, souvent impliqué dans une activité de sous-traitance, et pour ses clients, en l'occurrence les distributeurs du produit.

Le modèle EFQM

- Conçu par des dirigeants de grandes entreprises européennes, ce modèle s'oriente vers un management par les valeurs et suggère notamment que « les dirigeants développent et mettent en place une éthique et des valeurs qui seront le fondement de la création de la culture de l'organisation » (Claude J.F., 2003, p 210). Créé en 1988, et révisé régulièrement, ce modèle européen d'excellence sert notamment de référence pour le prix européen de la qualité délivré depuis 1992. Le prix Malcolm Baldrige (depuis 1987) joue un rôle analogue aux Etats-Unis.

Standard AA 1000

- Norme englobant l'ensemble des autres normes existantes en matière sociale et environnementale (SA 8000, EMAS, ISO 14000, ...) et visant à garantir la qualité d'un processus de RSE. Le standard AA1000 a été élaboré par l'institut de responsabilisation sociale et morale (Institute of Social and Ethical Accountability –ISEA, organisme anglais) en 1999; Cette organisation basée à Londres, comprend des représentants d'université, des ONG, des consultants (KPMG), des entreprises (IKEA), et aborde l'entreprise sous l'angle des processus. Le Standard AA 1000 s'intéresse en priorité à la qualité du dialogue entre toutes les parties intéressées et le processus de reporting envers eux de façon à instituer un véritable management participatif, démocratique voire éthique au sens large. Elle définit la responsabilité en termes de transparence, de réactivité et de conformité à la réglementation existante

Le Guide SD 21000 (2003) et la norme Iso 26000 (en gestation)

- Le guide SD 21 000 (Normes du 21^{ème} siècle) est principalement un guide proposé par l'AFNOR et en cours de test. Destiné surtout aux PME, il définit les lignes directrices pour aider à la mise en œuvre d'une stratégie incluant dans ses finalités les principes de développement durable ou la politique de Responsabilité Sociale des Entreprises. Le guide ambitionne d'effectuer une synthèse de plusieurs normes (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001...) en vue de passer d'une approche qualité éclatée à une approche qualité intégrée où les principes de Développement Durable prendraient une place privilégiée. A l'instar du standard AA 1000, il prend en compte de façon systématique les attentes des parties prenantes et favorise les processus de concertation multipartite. Il s'inscrit également dans le cadre d'un management par les valeurs et interroge l'entreprise au premier chef sur la culture d'entreprise, les valeurs, les règles éthiques, sur lesquels l'entreprise souhaite fonder son activité. Il s'agit de concilier dans une démarche cohérente et de long terme, efficacité économique, respect de l'environnement et équité sociale. La norme Iso 26000 non encore publiée mais en gestation (publication prévue en 2008), devrait se substituer au guide SD 21 000 et autres guides synthétiques en vue de proposer une norme d'opérationnalisation de la RSE et des valeurs du DD.

Outils divers : Bilan sociétal / SME Key

- Bilan sociétal conçue par le CJDES : instrument visant à évaluer le comportement social et sociétal des organisations et d'instaurer un dialogue entre les principaux acteurs de manière à faire évoluer leurs comportements dans une perspective de développement durable. Plus précisément, il s'agit d'évaluer la qualité sociale, relationnelle afin de favoriser l'adéquation des comportements organisationnels avec les valeurs de l'économie sociale. ou autre instrument SME Key : outil d'aide en ligne, proche du référentiel du bilan sociétal, élaboré sous l'égide de la commission européenne afin d'aider les PME à accéder à une gestion socialement responsable

2 ANNEXE B : PRINCIPAUX RESULTATS EMPIRIQUES RELATIFS A L'ENQUETE EXPLORATOIRE AUPRES DE 160 DIRIGEANTS LORRAINS

2.1 Annexe B1 : LE QUESTIONNAIRE

L'éthique, point de vue des dirigeants d'entreprise (Lorraine)

L'enquête vise à mieux connaître les préoccupations éthiques de dirigeants d'entreprise (surtout lorrains) et de mettre en évidence leur définition de l'éthique ainsi que leur manière de traduire leur responsabilité éthique en action.

Abréviations : NSPP : Ne se prononce pas ; Frs : Fournisseurs ; DD : Développement Durable ; RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

PARTIE 1 : L'éthique, quelle définition ?

1) Quelle est votre position vis à vis de l'éthique ? Pour vous, c'est essentiellement...

- 1. une affaire personnelle
- 2. une affaire d'entreprise
- 3. une affaire à la fois personnelle et d'entreprise
- 4. NSPP

2) Parmi les propositions suivantes, pouvez-vous dire si vous êtes : «Entièrement d'accord (Note 1), plutôt d'accord (Note 2), peut-être (Note3), pas tellement d'accord (Note4), pas d'accord du tout (Note 5)»

CARACTERISTIQUES D'UNE ENTREPRISE ETHIQUE					
Ethique et DD : L'éthique est un ensemble d'actions de mise en oeuvre d'une politique de développement durable.					
Ethique et valeurs : L'éthique est un ensemble de valeurs de justice, de liberté individuelle, de respect de l'Autre et de respect de la Vie.					
Ethique et RSE : L'éthique est la recherche d'un équilibre entre l'intérêt financier de l'entreprise, l'intérêt de ses principaux partenaires (Personnel, clients, Frs...) et l'intérêt collectif (Biens communs, environnement...).					
Ethique et triple engagement (S1, S2 et S3) : L'éthique, c'est un triple engagement pour l'entreprise : un engagement de sécurité environnementale (S1), un engagement de santé publique (S2) et un engagement sociétal (S3 – mécénat et partenariat avec des organismes d'intérêt général)					
Ethique et produit : L'éthique est aussi une volonté de l'entreprise de proposer aux clients un produit minimisant les risques de santé publique (obésité, légionellose...), un produit si possible écologique et enfin un produit fabriqué dans le respect des partenaires de l'entreprise et de l'intérêt général.					
Ethique et solidarité : L'éthique, c'est aussi la promotion des actions de solidarité et de partenariat avec des organisations humanitaires, culturelles ou de défense de l'environnement (Fondations et actions de mécénat)					
Ethique et culture : L'éthique, est un état d'esprit, une morale du "vivre ensemble" devant s'enraciner dans la culture d'entreprise					

3) Pouvez-vous noter de 1 à 5 (1 = influence nulle et 5 = influence très forte) l'influence des politiques éthiques sur...

FINALITES DES STRATEGIES ETHIQUES						NSPP
	Les résultats de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires, de profit ... (<i>Ethique/PROF</i>)					
L'image de l'entreprise (<i>Ethique / IM-ENT</i>)						<input type="radio"/>
L'image des produits/services de l'entreprise (<i>Ethique / IM-PROD</i>)						<input type="radio"/>
La satisfaction du client et une meilleure prise en compte de leurs intérêts à court terme et long terme (<i>Ethique et QRC</i>)						<input type="radio"/>
Le climat social de l'entreprise (<i>Ethique/ CLIMSOC</i>)						<input type="radio"/>
La transparence de la communication d'entreprise à l'égard de tous ses partenaires (<i>Ethique/TRANSP</i>)						<input type="radio"/>

4) Quels sont, selon vous, les responsables les plus concernés par l'éthique (ordonnez vos réponses) ? C'est surtout...

1. = La Direction
2. = Responsable ressources humaines
3. = Responsable marketing
4. = Responsable qualité
5. = Responsable communication
6. = Responsable Finances
7. = Responsable Production/achat
8. = Tous sont concernés de la même manière

--	--	--	--	--	--	--	--

5) Si on devait remplacer le mot "entreprise éthique" par un autre mot, lequel choisiriez-vous (à classer par ordre d'importance) ?

1.= L'entreprise citoyenne
2.= L'entreprise durable (engagée dans le développement durable)
3.= L'entreprise morale
4.= L'entreprise démocratique
5.= L'entreprise responsable
6 = L'entreprise socialement responsable (ESR)

--	--	--	--	--	--	--	--

6) Quels sont, par ordre d'importance, les mots clefs qui à votre avis permettent de définir l'éthique dans l'entreprise.

PARTIE 2 : Engagements éthiques de l'entreprise

7) Quelles actions permettent à votre entreprise de minimiser les risques environnementaux ou de santé publique liés à votre mode de fabrication/distribution (hors réglementation)

<input type="checkbox"/> 1. Aucune action particulière
<input type="checkbox"/> 2. Fournisseurs sélectionnés / positionnement éthique
<input type="checkbox"/> 3. Programme environnemental et économie d'eau ou d'énergie, de Matières Premières
<input type="checkbox"/> 4. Programme de réduction ou recyclage de déchets
<input type="checkbox"/> 5. Mise en place de normes de qualité ISO 9001 ou ISO 14 001
<input type="checkbox"/> 6. Autre, précisez

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

8) Quelles actions axées cette fois ci sur les produits permettent à votre entreprise de participer à une meilleure protection de l'environnement ou de la santé des consommateurs

<input type="checkbox"/> 1. Aucune action particulière
<input type="checkbox"/> 2. Label de qualité éthique : label AB, NF-environnement, FCS bois...
<input type="checkbox"/> 3. Economie de ressources et produit
<input type="checkbox"/> 4. Limitation de la pollution liée au produit commercialisé
<input type="checkbox"/> 5. Réduction de déchets ou recyclage liés aux composants du produit
<input type="checkbox"/> 6. Autres, précisez

Vous pouvez cocher plusieurs cases

9) *Votre entreprise a-t-elle adopté une charte éthique ?* (Aller à la question 13 pour les modalités marquée d'un ' * ')

<input type="radio"/> 1. Oui	<input type="radio"/> 2. Non*	<input type="radio"/> 3. NSPP
---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

10) A qui est destinée cette charte éthique ? Elle est essentiellement destinée au...

<input type="radio"/> 1. Public interne (Personnel)	<input type="radio"/> 2. Public externe	<input type="radio"/> 3. Public interne et externe	<input type="radio"/> 4. NSPP
--	---	--	-------------------------------

11) D'une manière générale, votre entreprise est-elle engagée dans une démarche formelle de politique éthique ?

<input type="radio"/> 1. Oui	<input type="radio"/> 2. Non	<input type="radio"/> 3. NSPP
---------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

12) Quelles sont selon vous les actions clés pouvant traduire un engagement de politique éthique dans les faits ? Traduire une politique éthique en acte, c'est...

PARTIE 3 : Communication des valeurs ou actions éthiques

A) Communication aux clients

13) De quelle façon communiquez-vous vos valeurs voire actions éthiques aux clients de l'entreprise ?

<input type="checkbox"/> 1. Aucune communication spécifique
<input type="checkbox"/> 2. Communication directe, prospectus, Journées Portes ouvertes... (hors internet)
<input type="checkbox"/> 3. Site Internet
<input type="checkbox"/> 4. Communication média –communication institutionnelle
<input type="checkbox"/> 5. Communication produit du fait de ses composantes éthiques (produit vert, facilement recyclable...)
<input type="checkbox"/> 6. Autre(s): précisez...

Vous pouvez cocher plusieurs cases

14) Vos clients sont-ils consultés avant le lancement d'un projet éthique environnemental, de santé publique ou de solidarité afin de donner leur avis (enquêtes, tables rondes...)

<input type="radio"/> 1. Oui	<input type="radio"/> 2. Non	<input type="radio"/> 3. NSPP
------------------------------	------------------------------	-------------------------------

B) Communication au Personnel

15) De quelle façon communiquez-vous vos valeurs voire actions éthiques au personnel ?

<input type="checkbox"/> 1. Aucune communication spécifique
<input type="checkbox"/> 2. Rapport environnemental (loi NRE)
<input type="checkbox"/> 3. Communication interne, affichage, intranet
<input type="checkbox"/> 4. Réunion de travail –communication interpersonnelle-
<input type="checkbox"/> 5. Communication dans le cadre du programme qualité (normes ISO)
<input type="checkbox"/> 6. Autre(s): précisez...

Vous pouvez cocher plusieurs cases

16) Le Personnel est-il consulté avant le lancement d'un projet éthique environnemental, sanitaire ou de solidarité afin qu'il puisse donner son avis (Enquêtes, tables rondes...)

<input type="radio"/> 1. Oui	<input type="radio"/> 2. Non	<input type="radio"/> 3. NSPP
------------------------------	------------------------------	-------------------------------

C) Communication aux autres partenaires

17) Quel(s) autre(s) partenaire(s) sont informés des projets environnementaux, sanitaires ou de solidarité ?

<input type="checkbox"/> 1. Aucun autre partenaire
<input type="checkbox"/> 2. Fournisseurs, sous-traitants
<input type="checkbox"/> 3. Société civile (ONG, associations caritatives et autres...)
<input type="checkbox"/> 4. Actionnaires de l'entreprise ou associés
<input type="checkbox"/> 5. Collectivité locale
<input type="checkbox"/> 6. Autres (à précisez)

Vous pouvez cocher plusieurs cases

18) De quelle façon leur communiquez-vous vos valeurs voire actions éthiques ?

<input type="checkbox"/> 1. Aucune communication spécifique	<input type="checkbox"/> 2. Rapports, prospectus
<input type="checkbox"/> 3. Relations interpersonnelles : Dialogue ,échanges, Table ronde	<input type="checkbox"/> 4. Site internet
<input type="checkbox"/> 5. Autre(s): précisez...	

Vous pouvez cocher plusieurs cases

PARTIE 4 : Questions signalétiques

19) Quelle est votre activité principale ?

<input type="radio"/> 1. Industrie agricole et alimentaire
<input type="radio"/> 2. Energie/Industrie des biens de production
<input type="radio"/> 3. Industrie des biens de consommation
<input type="radio"/> 4. Services marchands (dominante alimentaire)
<input type="radio"/> 5. Banque/assurance/immobilier
<input type="radio"/> 6. Autres services marchands (non alimentaire)
<input type="radio"/> 7. Services non marchands (collectivité, établissement public...)

20) Nombre de salariés de l'entreprise ?

<input type="radio"/> 1. Moins de 49	<input type="radio"/> 2. Entre 50 et 249	<input type="radio"/> 3. Entre 250 et 500	<input type="radio"/> 4. Plus de 500
--------------------------------------	--	---	--------------------------------------

21) Dans quel secteur géographique est située votre entreprise?

<input type="radio"/> 1. Moselle	<input type="radio"/> 2. Autre département lorrain	<input type="radio"/> 3. Hors Lorraine
----------------------------------	--	--

22) Produit(s) fabriqué(s) ou service(s) offert(s)

L'éthique, en entreprise, mythe ou réalité ? Votre opinion sur la question

.....

..

.....

..

.....

..

.....

..

Merci pour votre collaboration !

2.2 Annexe B2 : L'éthique, une question d'entreprise

Tableau 1: Quelle est votre position vis-à-vis de l'éthique? Pour vous, c'est essentiellement...

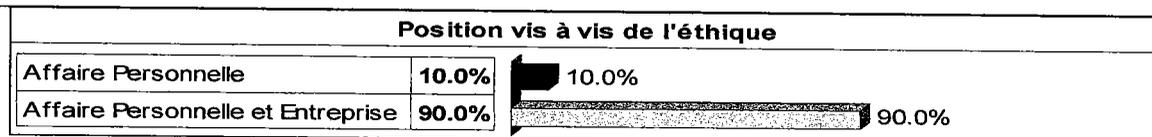


Tableau 2: Quels sont selon vous, les responsables les plus concernés par l'éthique (ordonnez vos réponses)?

Ethique/RESP-FONCT	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (rang 4)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Fréq.
La Direction	122	76,3%	10	6,3%	11	6,9%	6	3,8%	49 (1,34)	93,1%
Responsable ressources humaines	16	10,0%	45	28,1%	24	15,0%	16	10,0%	101 (2,40)	63,1%
Responsable marketing	0	0,0%	11	6,9%	19	11,9%	34	21,3%	64 (3,36)	40,0%
Responsable qualité	4	2,5%	32	20,0%	25	15,6%	23	14,4%	84 (2,80)	52,5%
Responsable communication	10	6,3%	26	16,3%	33	20,6%	24	15,0%	93 (2,76)	58,1%
Responsable Finances	0	0,0%	5	3,1%	8	5,0%	10	6,3%	23 (3,22)	14,4%
Responsable Production/achat	1	0,6%	16	10,0%	21	13,1%	17	10,6%	55 (2,98)	34,4%
Autres (Tous les responsables)	7	4,4%	5	3,1%	1	0,6%	1	0,6%	14 (1,71)	8,8%
TOTAL OBS.	160		160		160		160		160	

2.3 Annexe B3 : L'entreprise « éthique », une entreprise « responsable »

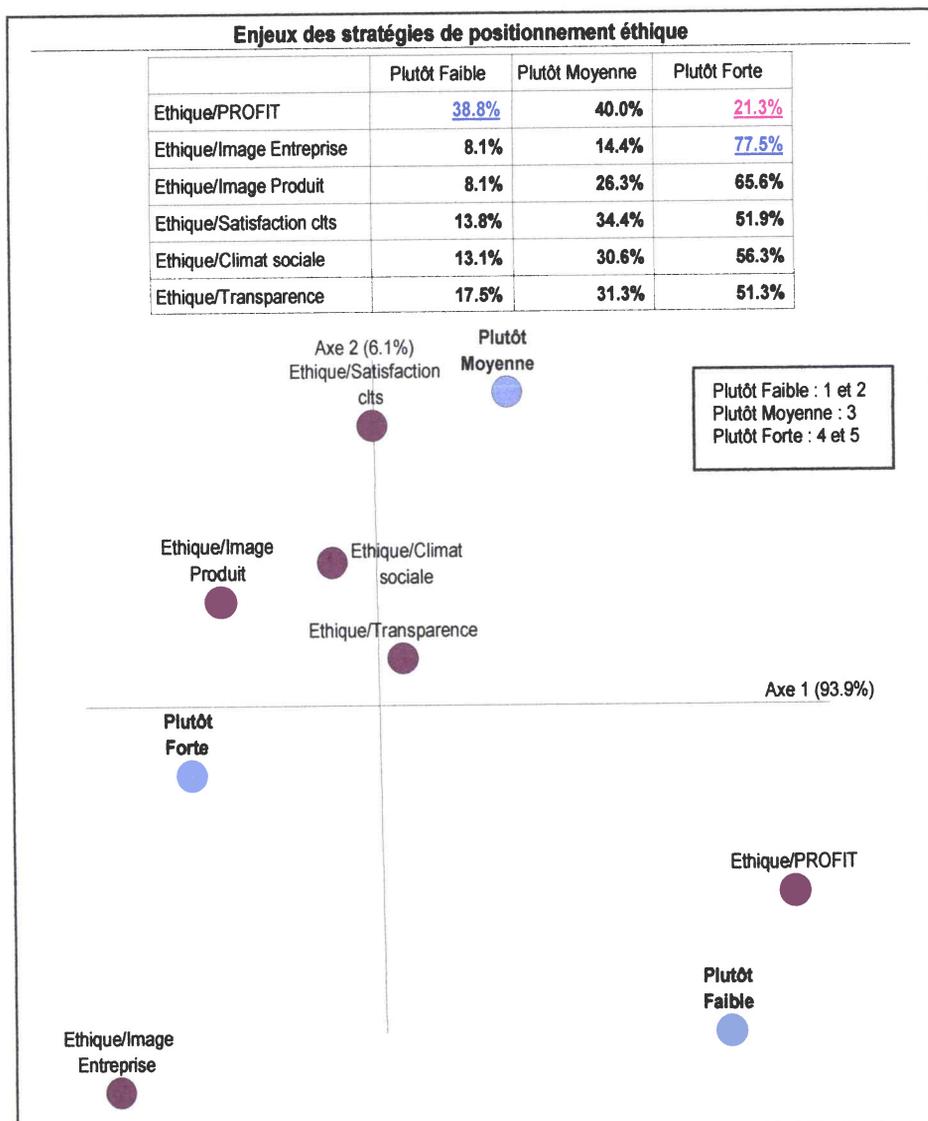
Tableau 3: Si on devait remplacer le mot « Entreprise Ethique » par un autre mot, lequel choisiriez vous (A classer par ordre d'importance)?

Mots substitués	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (rang 4)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Fréq.
L'entreprise citoyenne	19	11,9%	18	11,3%	28	17,5%	26	16,3%	(2,67)	56,9%
l'entreprise durable (engage)	20	12,5%	20	12,5%	33	20,6%	29	18,1%	(2,70)	63,7%
l'entreprise morale	41	25,6%	32	20,0%	21	13,1%	23	14,4%	(2,22)	73,1%
l'entreprise démocratique	3	1,9%	4	2,5%	10	6,3%	19	11,9%	(3,25)	22,5%
l'entreprise responsable	62	38,8%	42	26,3%	20	12,5%	12	7,5%	(1,87)	85,0%
L'entreprise socialement responsable	15	9,4%	28	17,5%	26	16,3%	15	9,4%	(2,49)	52,5%
TOTAL OBS.	160		160		160		160		160	

2.4 Annexe B4 : L'éthique, principaux enjeux des stratégies de positionnement éthique (Tableau et Graphe 4)

Tableau 4 : Selon vous, quelle est l'influence des politiques éthiques sur... (1 = influence nulle et 5 = influence très forte) ?

Enjeux des stratégies de positionnement éthique					
	un	deux	trois	quatre	cinq
Ethique/PROFIT	8.1%	30.6%	40.0%	19.4%	1.9%
Ethique/Image Entreprise	1.9%	6.3%	14.4%	41.9%	35.6%
Ethique/Image Produit	1.3%	6.9%	26.3%	45.6%	20.0%
Ethique/Satisfaction cts	1.9%	11.9%	34.4%	35.6%	16.3%
Ethique/Climat sociale	2.5%	10.6%	30.6%	39.4%	16.9%
Ethique/Transparence	3.1%	14.4%	31.3%	39.4%	11.9%



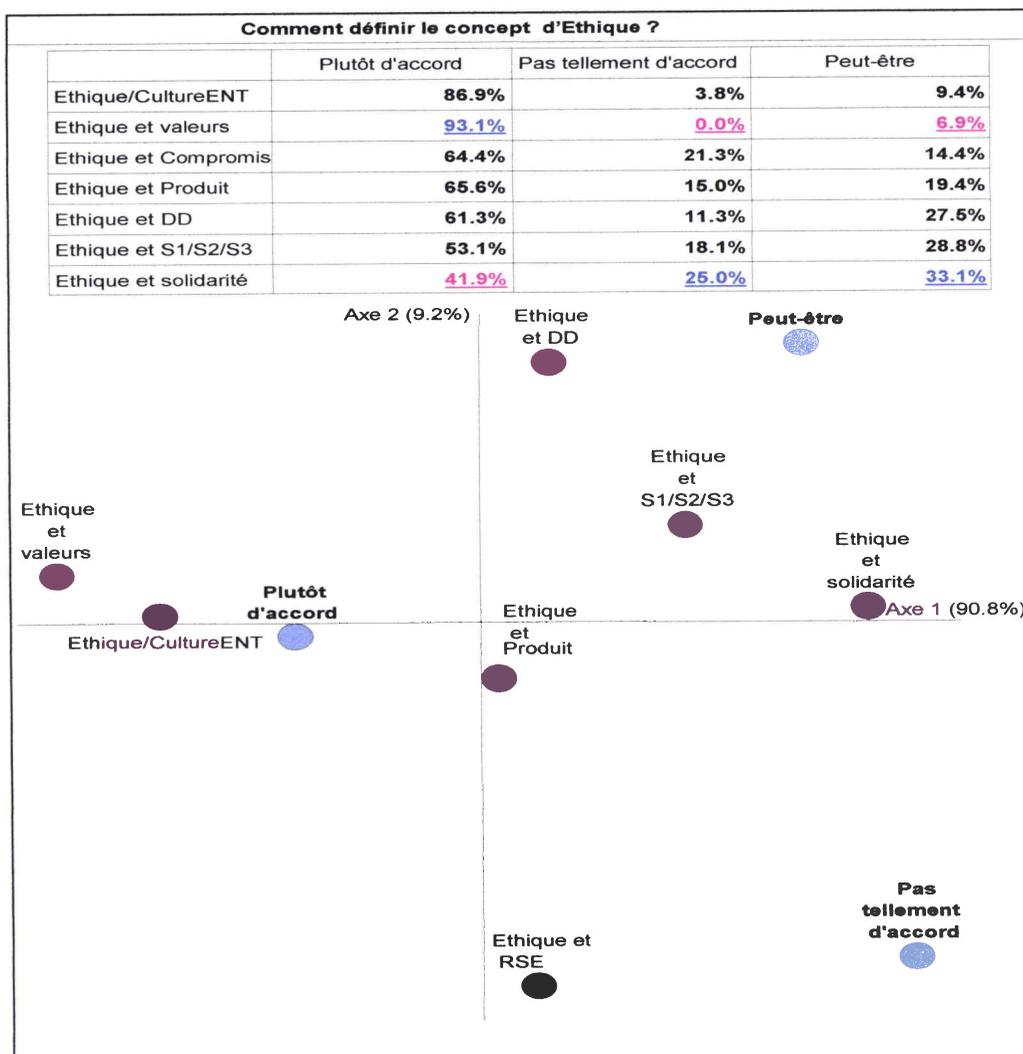
2.5 Annexe B5 : L'éthique un concept polysémique proche des principes Développement Durable : test du chi2 et analyse factorielle Tableau et Graphe 5-

P.S. : Tableau B5 :

Pas tell. d'accord = pas tellement d'accord.

La dépendance est très significative : $\chi^2 = 155,79 - ddl = 12 ; 1-p \Rightarrow 99,99\%$. Les valeurs du tableau sont les % χ^2 Partiel/ χ^2 Total. Le signe représente l'écart à l'indépendance.

	Plutôt d'accord	Peut-être	Pas tell. d'accord	TOTAL
Ethique/CultureENT	+6	-5	-7	160
Ethique et valeurs	+10	-8	-13	160
Ethique et RSE	+0	-1	+4	160
Ethique et Produit	+0	+0	+0	160
Ethique et DD	+0	+2	+0	160
Ethique et S1/S2/S3	-2	+4	+1	160
Ethique et solidarité	-9	+9	+10	160
Ensemble	746	223	151	1120



3 ANNEXE C : MODELE D'ANALYSE THEMATIQUE DES RAPPORTS DEVELOPPEMENT DURABLE 2003 : EXEMPLE DU SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION A DOMINANTE ALIMENTAIRE ET FABRICANTS DE BIENS DE CONSOMMATION

COMPETENCES ETHIQUES PRODUIT

CEP niveau 1, bon marketing « Produit », bons rapports qualité-prix

Mission du marketer : *Promouvoir une qualité-prix satisfaisante pour l'ensemble des produits commercialisés*

Grande distribution alimentaire : La Qualité, la diversité de l'assortiment, la sécurité des produits commercialisés constituent a priori (en s'appuyant sur le discours des enseignes) des objectifs prioritaires pour l'ensemble des distributeurs : « La qualité est la première des valeurs et le premier engagement de la charte Développement Durable Casino » ; Carrefour, de son côté, met en place un tableau de bord « Qualité » pour un meilleur suivi des produits commercialisés...La recherche d'un prix compétitif est un autre souci majeur affiché par les différentes enseignes (Carrefour, Auchan, Casino). Elle implique généralement une augmentation du nombre de références « premier prix » et des produits à marque propre en vue de défendre le pouvoir d'achat des consommateurs et favoriser la démocratisation de certains produits en les proposant à des prix de plus en plus accessibles.

P&G : Volonté de démocratiser et développer le marché des produits commercialisés par l'entreprise, en proposant dans la plupart des circuits de distribution les produits les plus innovants à des prix accessibles : « Nous voulons offrir aux consommateurs du monde entier des produits de marque d'un rapport qualité-prix supérieur, afin d'améliorer leur vie quotidienne »

L'Oréal : « Créer de la valeur, c'est offrir aux consommateurs une vraie différence de qualité, fruit d'une volonté d'innovation et d'un effort d'investissement technologique recherchés inlassablement ». L'Oréal au service de la beauté et du bien-être des femmes et des hommes du monde entier

CEP, niveau 2, Gestion et Prévention des risques « Produit »

Mission du marketer : *Gestion des risques « Produit » de nature environnementale (S1), sanitaire (S2) et sociétale (S3), à travers une meilleure sélection des composantes du produit, un contrôle renforcé et un suivi rigoureux des produits offerts à la clientèle depuis sa conception jusqu'à sa disparition.*

Renforcement de la sélection, du contrôle et du suivi de la qualité des produits commercialisés

Multiplication des audits fraîcheur et contrôle des résidus de pesticides, notamment pour les fruits et légumes (S2) ; Contrôle rigoureux de la chaîne de froid et équipement des meubles froids de sondes qui détectent toute variation anormale de température (S2) Tout nouveau fournisseur pour Carrefour doit obtenir un visa qualité valable trois ans ; ce dernier doit aussi signer un contrat de sécurité alimentaire qui fixe les normes et procédés en matière de traçabilité des produits, d'étiquetage, de gestion de crise...(S1, S2) ; Mise en place d'un observatoire de la « Sécurité des Produits » et élévation des standards locaux en matière d'hygiène et de sécurité.(Carrefour)

Évitement de composants suspectés comme dangereux

Grandes Surfaces : Respect du principe de précaution et promotion de produits non OGM à travers le soutien des filières dans lesquelles les animaux ont été nourris avec du maïs ou du soja non - OGM (Produits Auchan, Produits Carrefour). **L'Oréal** : Par souci de précaution, l'entreprise a éliminé de ses formules tous les ingrédients fabriqués à partir des organes à risques décrits par l'OMS et procédé au remplacement de tous les ingrédients d'origine bovine

CEP niveau 3, Innovations éthiques « Produit » et valorisation marketing

Mission du marketer : Promouvoir les produits aux vertus environnementales (S1), sanitaires (S2) et sociétales (S3) et valoriser ces derniers auprès des segments de marché à travers la communication publicitaire et les labels attestant les qualités S1, S2, S3 (éco-labels, labels sociaux...)

Produits aux vertus environnementales ou sanitaires

Promotion de produits alimentaires « durables »

Grande distribution alimentaire : Produits alimentaires de qualité basés sur des modes de production durables, respectueux de l'environnement et du bien-être animal ; c'est le cas par exemple de la filière « Saumon Atlantique Auchan » (Auchan). Elargissement des Filières Qualité Carrefour en vue d'assurer une qualité accrue des produits commercialisés et respectueux de l'environnement ; Promotion de produits « durables » pour CASINO, à travers l'agriculture durable et la promotion d'un label « Terre des saveurs » assurant une grande qualité organoleptique (Partenariat avec plus de 180 fournisseurs ; plus de 200 produits en fruits et légumes, viande, marée, pain et viennoiserie) ; « Club des sommeliers », la marque du groupe Casino pour le vin, poursuit la même démarche qualité et s'appuie sur les mêmes exigences en terme de référentiels et de cahiers des charges : En 2003, 1063 audits ont été effectués pour ces deux marques.

Développement de produits « verts », promotion des éco-produits et réduction des emballages

Grande distribution alimentaire : Monoprix, dès 1990 référence de plus en plus de produits plus respectueux de l'environnement : 45 références et 15 bénéficient de l'écolabel européen et 5 de l'écolabel NF Environnement ; Auchan et Carrefour s'orientent dans la même direction.

Procter & Gamble (P&G) : Respect de l'environnement et mise en œuvre systématique de l'éco-efficacité à chaque étape du développement et de la consommation des produits : « *stratégie qui consiste à produire PLUS de biens et de services en consommant MOINS de matières premières et en générant MOINS de déchets* ». Ainsi, par exemple, en 1998, une modification de l'emballage de Mr Propre a permis un gain de matériau de plus de 42 tonnes par an, soit l'équivalent de 500 000 flacons vides ; la réduction du poids des flacons de 4 shampoings a engendré une baisse de la consommation de plastique de 200 tonnes par an ; la suppression de la notice d'information pour une impression au verso de l'étui a permis d'économiser 4 tonnes de papier par an (produit Vichy Laboratoires)...

LVMH : Lancement en 2003 du projet « Evaluation environnementale des produits » tout au long du cycle de vie pour trois produits phare ; diffusion d'un outil de sensibilisation des directions création et marketing à la prise en compte de l'environnement dès la conception des produits

Réduction des emballages sur les Marques De Distribution et les premiers prix : L'objectif de la Grande distribution alimentaire est de réduire de 1500 tonnes, entre 2003 et 2005, le poids des emballages sur une sélection de 4500 références présentant le meilleur potentiel d'amélioration (Auchan) ; Carrefour, depuis 1996, cherche à réduire les emballages des produits « Carrefour, Champion, Grand Jury et Reflets de France ». Cela a permis d'économiser au total 5850 tonnes d'emballages en France. Carrefour Belgique a été nommé en 2003 pour le « Prix belge pour l'environnement », pour le lancement d'un emballage 100 % compostable pour ses fruits et légumes Bio.

Développement et promotion des produits axés sur la santé (produits biologiques et autres)

Grande distribution alimentaire : Pour Auchan, plus de 800 références portent le logo AB ; partenariat avec plus de 1200 producteurs ; également premier distributeur de viande bovine biologique (S3). Développement de la gamme Casino Bio (lancement en 1999), qui compte plus de 60 références sur des produits alimentaires de grande consommation ; la gamme « Monoprix-bio » créée en 1994 totalise aujourd'hui plus de 170 références ; sensibilité de plus en plus forte chez Carrefour.

P&G : Swiffer pour améliorer la qualité de vie des asthmatiques : en plus de sa fonction « dépoussiérante », la lingette Swiffer permet de capter et donc d'éliminer la plupart des allergènes domestiques contenus dans la poussière.

L'Oréal : Développer des marques de dermocosmétique qui répondent, dans le cadre du soin de la peau, aux attentes de sécurité et d'efficacité (prouvées par des tests cliniques) et qui soient soutenues par le conseil pharmaceutique

Produits aux vertus sociétales

Développement de produits régionaux

Grande distribution alimentaire : En novembre 2003, Auchan a signé une convention de partenariat pour la promotion des viandes régionales nées, élevées et abattues en Nord-Pas-de-Calais-Picardie. Depuis, la totalité de la race à viande vendue dans l'ensemble des magasins Auchan du Nord, du Pas de Calais, de l'Aisne, de l'Oise, et de la Somme (soit 24 Hypermarchés), est originaire de la région et bénéficie d'un étiquetage spécifique...Carrefour : Signature d'accords de partenariat pour développer des assortiments régionaux en magasins et mener des opérations commerciales (Bretagne et Aquitaine notamment)

Produits solidaires et équitables

Grande distribution alimentaire : Auchan : Cinq types de produits issus du commerce équitable labellisés Max Havelaar : fruits (surtout bananes), cafés, thés, jus de fruits, et chocolat ; « *le commerce éthique est une voie d'avenir qui répond aux soucis éthiques d'Auchan* » (Auchan).

Carrefour : Création d'une « Quinoa Bio », cultivé en Bolivie s'inscrivant dans une démarche de commerce solidaire : 0,001 cent. d'euro par unité est par ailleurs reversé à l'association Point d'Appui pour soutenir des programmes humanitaires (Produit-partage). Carrefour France, globalement, référence sept produits labellisés Max Havelaar, Carrefour Belgique référence 30 produits labellisés Oxfam Fair Trade, et enfin pour l'ensemble des Carrefour, 107 références de produits issus du commerce équitable sont commercialisées dans le monde.

COMPETENCES ETHIQUES RELATIONNELLES

CER, niveau 1 et gestion de la relation client

Mission du marketer : Gestion efficace de la Relation Client et d'un service client performant (compétence de la Force de Vente). Souci de rentabilité du portefeuille de clients prédominant

1. Les rapports Développement Durable mettent parfois en avant l'importance accordée par les entreprises à l'accueil client (hôtesses de caisse), à la qualité du service, à la compétence des vendeurs

CER, niveau 2 : Gestion et Prévision des risques relationnels Clients

Mission du marketer : Plus grand respect de la souveraineté du consommateur (CST) à travers une meilleure défense des consommateurs vulnérables, davantage de transparence et d'informations pour aider le consommateur dans sa décision d'achat et enfin une gestion efficace des réclamations.

2. Relation client et défense des consommateurs vulnérables

Commercialisation de produits braille Auchan (1000 produits avec étiquetage en braille commercialisés par Auchan à la fin décembre 2003) ; l'idée est d'augmenter la lisibilité sur les étiquettes et renforcer l'autonomie de cette cible.

3. Relation client et aide à la décision du consommateur ou gestion des réclamations

Amélioration du niveau d'information des clients en vue d'une consommation plus responsable

Grande distribution alimentaire : information sur la protection de l'environnement, les produits bios, les produits du bois, les produits Filières Qualité, les produits écolabellisés, les ampoules de basse consommation, le niveau de fraîcheur ou l'origine des produits (grâce à la mise en place d'un système de traçabilité)...

Pinault-Printemps-Redoute- Fnac : Test des produits Fnac ; « *le respect du consommateur passe avant tout par la mise à disposition d'un maximum d'informations susceptibles d'aider le client dans ses choix* »

Centre d'appels clients et Service consommateurs

Grande distribution alimentaire : Mise en place du 0810 Auchan (0810 28 24 26) ou numéro d'appel gratuit : 08 00 13 30 16 pour Casino-Monoprix permettant aux clients d'être écouté, informé ou conseillé par des téléconseillères compétentes et disponibles. Une procédure officielle a été mise en place pour améliorer la qualité du « service consommateur » et assurer une meilleure prise en charge des démarches clients, depuis la disponibilité d'écoute jusqu'au traitement effectif des anomalies identifiées. Pour Auchan, environ 60 000 appels par an ; Par ailleurs, en 2003 le service clients Auchan a répondu à 70 000 e-mails envoyés via le site internet Auchan. Les problèmes non résolus sont adressés au Service Consommateurs. Ce dernier a pour principale mission de gérer les réclamations : Plus de 30 000 contacts clients en 2003 pour Auchan.

Carrefour développe également son « Service consommateurs » et propose Numéros azur et numéros verts ; En France, le service Consommateur a traité, en 2003, 40 101 affaires

CER, niveau 3 : Co-construction du système d'offre à travers une forte proximité relationnelle Clients

Mission du marketer : *Elaborer une offre commerciale respectueux des valeurs S1, S2, S3, en associant et au impliquant au mieux les clients (Relation marketing de proximité) et en développant « un marketing relationnel pédagogique » destiné à promouvoir la qualité du système d'offre.*

1. Implication Clients ou Personnel en contact et « Relation Marketing » de proximité

Grande distribution alimentaire : Enquête de satisfaction menée en magasin pour mieux pouvoir servir les clients et définir de nouveaux axes de progrès ; Casino, à Lyon Gambetta organise des rencontres thématiques avec les clients tous les mardis après-midi afin d'améliorer le service à la clientèle. L'ensemble des enseignes propose un site Internet interactif afin de favoriser un véritable dialogue avec les consommateurs. Carrefour multiplie les études de satisfaction et s'appuie sur un Panel clients. Ces panels, prennent une place importante dans les études de marché et permettent de mieux mesurer et suivre la satisfaction des clients dans le temps et recueillir des informations sur leurs attentes, leur comportement d'achat... En France par exemple, au niveau des enseignes Carrefour et Champion, deux questionnaires sont envoyés dans l'année à 150 panélistes sélectionnés, représentatifs de la clientèle Carrefour dans chaque point de vente.

P&G : Relation avec les clients distributeur et création de partenariats « gagnant-gagnant » : « Entretenir des rapports pérennes et fructueux avec ses clients de la distribution est essentiel pour P&G dans la poursuite de sa mission auprès des consommateurs : opérations commerciales et de promotion différenciées intégrées dans la stratégie marketing de chaque enseigne ; coopération avec les distributeurs pour améliorer les bonnes pratiques communes en matière de développement durable en développant notamment des solutions logistiques plus respectueuses de l'environnement... »

Sensibilisation et formation permanente des Personnel en contact aux procédures en matière d'hygiène, qualité de produits, sécurité alimentaire afin d'améliorer leur compétences et capacités à résoudre les problèmes client de nature environnemental ou sanitaire. Carrefour : Formation « Culture client » pour le Personnel de l'entreprise et plus précisément des « ambassadeurs » sont désignés dans chaque magasin apprenant pendant deux jours comment former et motiver leurs coéquipiers en vue d'une plus grande satisfaction clients ; en 2003, plus de 120 ambassadeurs ont ainsi pu bénéficier de ce module de formation.

P&G : Information des collaborateurs sur le diabète « gras » : exposition pédagogique et dépistage gratuit proposés aux employés

Pinault Printemps Redoute : sensibilisation du Personnel à l'importance de la relation clients et formation adaptée : Programme Clio, Client Obsession

2. « Relation Marketing » et Marketing pédagogique Clients

Grande distribution alimentaire

Auchan : renforcement de la communication sur l'impact de l'alimentation sur la santé à travers « La journée de la nutrition » (en juin 2003) ; organisation dans les magasins de multiples manifestations afin de mieux sensibiliser les clients aux problèmes environnementaux et inciter ces derniers à devenir « socio-écologiquement-responsables »

Casino-Monoprix épouse la même préoccupation et multiplie les actions de sensibilisation des clients dans les magasins en vue de promouvoir un comportement responsable (gestes verts, tri des déchets, hygiène alimentaire...). Elaboration également d'un site Internet d'information et d'échange avec la clientèle du Groupe. Le site Internet des produits Casino (www.produits-casino.fr) prodigue de nombreux conseils pour accompagner les consommateurs après l'achat : lecture des étiquettes, risques alimentaires, les allergies, bien ranger son frigo, sécurité alimentaire... Engagement des Cafétéria Casino à travers un « Manifeste du bien-manger » en vue d'assurer aux clients un repas équilibré et les sensibiliser à une nourriture saine et équilibrée (Casino)

Carrefour, en 2003, dans le cadre de ses actions citoyennes d'éducation à l'environnement auprès des clients a organisé des animations pédagogiques avec Eco-emballages sur le cycle de vie des déchets. Partenariat également entre les hypermarchés de la région lilloise et la mairie de Lille sur le thème « L'alimentation, un droit, une qualité, un plaisir à partager ». Sa filiale Champion, en partenariat avec WWF France a organisé une campagne de sensibilisation sur le thème de la protection de l'eau douce (Please use water wisely) : des mallettes pédagogiques ont été distribuées aux enfants partout en France (Félicitations de Tokia Saïfa, Secrétaire d'Etat au Développement Durable).

Procter & Gamble et Bonduelle

Procter & Gamble

*La campagne « doser juste, laver bien... » en vue de limiter la quantité de lessive utilisée en France participe de l'image institutionnelle de l'entreprise (CEI, niveau 3) mais a aussi une vertu pédagogique eu égard aux clients de l'entreprise et au Grand Public : « *Le fabricant a le devoir de conseiller* »

*Par ailleurs, Pampers.com « pour tout savoir sur bébé », propose une mine d'informations et de conseils à la disposition des parents ; 900 000 visiteurs par mois en Europe. Création d'une fondation d'entreprise « Sunny Delight » dont la vocation est de promouvoir et diffuser des connaissances sur le thème de la pratique sportive et de la jeunesse, de créer des outils pédagogiques gratuits pour les acteurs du monde sportif et médical, de favoriser la pratique sportive chez les jeunes

*Conférences « A toi qui changes » (Always et Tampax) est un programme éducatif sur la puberté : « *il est de notre volonté de mettre à la disposition des jeunes et des établissements scolaires du matériel pédagogique pour répondre à leur forte demande d'information* ». « *Toutes les jeunes filles utilisent ou utiliseront des serviettes ou des tampons. Il est de notre responsabilité en tant que fabricant qu'elles le fassent avec une bonne connaissance de leur corps et dans les meilleures conditions d'hygiène* ». Ainsi, Hygiène-educ.com, site internet interactif et pédagogique en partenariat avec l'institut Pasteur, permet de sensibiliser les enfants aux règles de base de l'hygiène corporelle et alimentaire.

*Livret pédagogique validé par l'institut Pasteur et destiné à la clientèle professionnelle des restaurateurs sur l'hygiène alimentaire dans la restauration collective. Site www.scienceinthebox.com consacré à l'information scientifique et environnementale sur les produits et marques de détergents...conseil pour une utilisation plus responsable des produits (Grand Public et parties prenantes) ;

*Opération « Ostéotour », afin de sensibiliser les femmes à l'ostéoporose : tournée d'information, de prévention et de diagnostic gratuit dans toute l'Europe, dont neuf grandes villes en France

*Etudes régulières et organisation de tables rondes avec les clients pour identifier les améliorations possibles et idées nouvelles.

Bonduelle : Elaboration d'un kit pédagogique avec une dimension nutritionnelle destiné à des enfants d'écoles primaires

COMPETENCES ETHIQUES INSTITUTIONNELLES

CEI, niveau 1, Rentabilité de l'activité de l'entreprise et gestion de l'image institutionnelle hors préoccupations éthico-développement durable.

Mission du marketer : Organisation orientée « marché » ; Participation à la gestion de l'activité de l'entreprise afin de mieux répondre aux attentes clients (gestion de la qualité, accessibilité de l'entreprise, proximité géographique...) et gestion de l'image institutionnelle en dehors de l'orientation Développement Durable de la firme (Publicité, communication événementielle...)

Casino : Construction de sites respectueux de leur environnement local ; Proposer aux clients un cadre agréable facilement accessibles aux clients ; Merchandising des magasins tourné vers l'amélioration du confort d'achat

Audit qualité des magasins Casino, Cafétérias Casino et Monoprix: Mise en place d'un système qualité performant du processus de production-commercialisation : Système de points de contrôle tout au long de la chaîne de distribution ; audits de qualité sur les sites de production ; contrôles permanents des produits en magasins, tests de la qualité des produits par des dégustateurs experts. Produits contrôlés rigoureusement : Mise en place d'un dispositif de rappel ou de retrait pour les produits présentant une défaillance.

Carrefour et démarche qualité : Mise en place d'une organisation centrée sur la qualité des produits commercialisés : Constitution d'une direction Qualité et Développement Durable ; responsables Qualité et responsables Développement Durable travaillent de concert : « Qualité et Développement Durable sont deux démarches indissociables qui font partie intégrante de sa culture d'entreprise ; 100 % des magasins Carrefour par exemple sont audités au niveau de l'hygiène-qualité. La Centrale d'Achat Internationale Carrefour a développé un outil logiciel, le Tableau de Bord Qualité (TBQ) qui permet d'anticiper et de gérer les risques et processus de crise, en suivant les produits, à tous les stades de leur commercialisation. Le TBQ est en cours de déploiement dans la plupart des pays où Carrefour est présent et participe à la qualité des produits commercialisés

CEI niveau 2, Gestion et Prévention du risque de détérioration de l'image institutionnelle

Mission du marketer : Encourager l'ensemble des responsables fonctionnels et notamment le responsable de la production et de la qualité à s'engager dans des activités non contraires à la défense de l'environnement, de la sécurité sanitaire ou des intérêts de la collectivité : Gestion des externalités négatives de nature environnementale, sanitaire ou sociétale et mise en place une stratégie prévisionnelle de communication institutionnelle en situation de crise (à destination du Grand Public)

- 1. Communication institutionnelle et mise en avant des efforts en terme de respect de la législation et des principes éthico-Développement Durable -RSE affichés**

Formation du Personnel en vue de la maîtrise des nouvelles préoccupations éthico-DD, préoccupations matérialisées par une charte pour la plupart des enseignes.

- 2. Gestion des déchets (Réduction, Traitement, Recyclage)**

Grande distribution alimentaire

Traitement des déchets industriels banals, réduction ou valorisation (papier, carton, verre, bois, piles, plastiques, organiques). Collecte de 133 tonnes de piles en 2003 (Casino)

Impression du rapport Développement Durable Auchan sur du papier Cyclus Print 100 % recyclé et possédant le label NAPM, Ange bleu et Cygne nordique.

Casino : Diminution des emballages perdus en introduisant des emballages durables dès que possible : transport des viandes et fruits et légumes en bac plastique si possible

Réduction des sacs de caisse pour l'ensemble des enseignes : Mesures destinées à combattre les nuisances liées à l'abandon des sacs de caisse dans la nature et proposition aux clients de Sacs de caisse NF environnement ; ce sac en polyéthylène exclut de sa composition des substances polluantes comme le cadmium, le plomb, le mercure et les pigments blancs

Optimisation du nombre et de la qualité des prospectus publicitaires : Economie de 29 tonnes de papier par rapport à 2002 pour Auchan grâce notamment au géomarketing, à Internet, et une meilleure segmentation du marché. Même souci affiché par Carrefour

- 3. Mise en place d'un système de traçabilité des produits commercialisés**

Auchan : Amélioration du système de traçabilité et contrôles successifs tout au long de la chaîne, de la production à la commercialisation pour garantir des produits sains, de qualité et authentiques pour l'ensemble des enseignes étudiées ; la solution « Trace One » permet en quelques minutes de retrouver les produits concernés par un ingrédient donné, ou l'ensemble des entrepôts dans lesquels un lot a été livré ; à terme le système devrait être étendu à l'ensemble des fournisseurs de produits Auchan

Carrefour : Extension de l'outil informatique de traçabilité logistique : « Trace One » et « Star-Trac » pour gérer les cahiers des charges et « tracer » les produits de l'entrepôts au magasin ; aujourd'hui « Trace One » permet déjà de gérer 6000 cahiers des charges de produits Carrefour et 15 % des produits sont tracés par « Star-Trac » ; plus grand respect de la chaîne de froid : traçabilité par le biais de puce fraîcheur sur les palettes ou colis ou produits (audit spécifique en été...).

Bonduelle : garantir une traçabilité des produits depuis la semence jusqu'au point de livraison, en maintenant des liens étroits avec les producteurs en amont et le suivi des cultures ; les services consommateurs permettent d'offrir rapidement aux consommateurs une information sur la composition des produits et sur les aspects nutritionnels

1. Gestion et prévention des externalités négatives sociales ou sociétales liées à l'activité de l'entreprise

Auchan: Souci des conditions de travail du Personnel, « dépositaire et promoteur de la politique humaine d'Auchan » ; audit sociaux réguliers et surveillance des conditions de travail de nombreux fournisseurs notamment dans les pays en développement : 42 audits sociaux pratiqués en 2003 contre 25 en 2002 (110 depuis 1999, début de la démarche) afin de mieux prendre en compte les critères éthiques et sociaux dans toute décision de référencement.

Casino: Audit sociaux réguliers et surveillance des conditions de travail de nombreux fournisseurs notamment dans les pays en développement : 50 audits en Asie, Turquie, Brésil, Maroc...

Carrefour: Plus de 100 fournisseurs ont été audités sur le respect de la charte sociale de Carrefour dont 80 entreprises situées en Chine (50) ou en Inde (30), notamment dans le domaine du textile, des jouets, des produits électroniques.

2. Communication institutionnelle et gestion des crises

Auchan: Distribution aux fournisseurs PME d'un kit de gestion de crise : ce document réalisé par les Directions de la qualité et de la communication d'Auchan, donne les conseils pour bien réagir dès les premiers instants d'une crise et pour permettre un échange facile d'informations avec Auchan

Carrefour: Amélioration des procédures en cas de gestion des crises organisée par la Direction Qualité et Développement Durable ; pour ce qui concerne la sécurité des produits, des dispositifs d'alerte, de retrait et de rappel des produits ont été perfectionnés en vue d'être réellement opérationnels et d'une grande réactivité.

Vis-à-vis des fournisseurs

Soucieux de transparence, Auchan ne pratique plus aucune marge arrière sur les fruits, légumes, poissons et viandes depuis mars 2003 ; Réorganisation du service Achat pour Casino afin d'améliorer la qualité des échanges avec les fournisseurs, notamment les PME

CEI, niveau 3 et ancrage de l'activité de l'entreprise dans le respect des principes Développement Durable – Communication éthique institutionnelle à vocation environnementale, sanitaire ou sociétale voire culturelle

Mission du marketer : Favoriser l'intégration de valeurs éthico-DD/RSE dans l'activité de l'entreprise et promouvoir l'image institutionnelle de l'entreprise à travers une communication institutionnelle orientée éthique ou Développement Durable sous l'égide de vecteurs de communications diversifiés : Publicité, Relations Publiques, Mécénat, communication directe...

1. Orientation développement durable de l'activité de l'entreprise : économie de ressources, mise en place d'un SME (Système de Management Environnemental)...

Grande Distribution Alimentaire et préoccupations environnementales :

- **Aménagement des magasins en vue de réduire les consommations de ressources** : eau, énergie, matières premières : Casino, par exemple met en conformité 32 de ses magasins avec le programme Green light (économie d'énergie)

- **Mise en place d'un système de management environnemental** pour l'ensemble des entreprises visées; généralisation à terme de la certification ISO 14001 à l'ensemble des hypermarchés en France ; même ambition pour les autres entreprises.

- **Promotion des modes de transport « propres »**. Pour Auchan : Réduction de 10 % des émissions de gaz à effet de serre causées par le transport routier, grâce à une optimisation du remplissage de ses camions et de la gestion de ses sites logistiques. Pour Carrefour : Extension des projets test d'acheminement des marchandises par voie fluviale et utilisation à titre expérimental de camionnettes GNV (Gaz Naturel Véhicule) : En 2003, 2794 containers ont été transportés par voie fluviale, soit une économie de 3000 camions, une diminution de 130 tonnes de CO2 et une économie budgétaire de 6%. Pour Casino-Monoprix : Multiplier les véhicules propres pour la desserte urbaine et optimiser la logistique afin de limiter les déplacements : couvrir 90 % des livraisons d'ici 2005 par des véhicules équipés de tracking ; Mise en place d'un système de traçabilité pour 65 % des fournisseurs MDD d'ici fin 2004

Bonduelle et ses préoccupations environnementales ou sanitaires:

Réduction de pertes de légumes aux champs ; optimisation des modalités de réception des légumes dans les usines ; exigence de la signature de « la Charte d'approvisionnement » imposant aux agriculteurs le respect de normes de qualité drastiques ; garantir l'absence de produits issus d'organismes génétiquement modifiés ; maîtrise optimale de la chaîne de froid depuis la fabrication jusqu'à la distribution ; meilleure maîtrise des consommations d'eau et d'énergie sur les sites de production

L'Oréal et ses préoccupations relatives au bien-être des animaux: Développement de méthodes alternatives aux tests chez l'animal pour la fabrication de produits cosmétiques

1. **Implications Parties Prenantes et amélioration du système d'offre**

Bonduelle : Faire travailler ensemble les services commerciaux, marketing, consommateurs, client, logistique et qualité pour une meilleure écoute des clients utilisateurs, distributeurs et consommateurs

Carrefour : Sensibilisation des fournisseurs à la sécurité alimentaire. Carrefour Belgique a eu le meilleur score parmi les distributeurs en matière de proactivité sur la réduction des pesticides. Les pays d'Asie sont également concernés : apprentissage aux agriculteurs des meilleures conditions écologiques pour cultiver.

Auchan : Soutien et sensibilisation des fournisseurs en vue de favoriser la lisibilité des étiquettes notamment pour les mal-voyants et non-voyants.

Intensification des partenariats avec les fournisseurs Auchan : Cinq principes éthiques conditionnent par ailleurs les relations d'Auchan avec ses fournisseurs : sélection loyale, respect des engagements, fidélité/partenariat, honnêteté et accueil ; l'enseigne interroge régulièrement un large échantillon d'entreprises sur leur perception de leur collaboration avec Auchan et ses équipes et multiplie les audits fournisseurs. L'objectif est de disposer d'un nouvel indicateur, basé sur des données significatives qui permettent d'identifier les axes de progrès pour renforcer la relation et favoriser l'attractivité voire la qualité des produits commercialisés, principal critère d'entrée dans les linéaires... Auchan a ainsi reçu, par exemple, le prix de l'innovation pour son partenariat avec la société « Les Crudettes ».

Renforcement du partenariat avec les PME, notamment locaux afin de favoriser leur référencement dans les linéaires. Nomination d'un responsable PME-partenariats locaux afin de favoriser un ancrage régional ou local et jouer un rôle de médiateur en cas de conflit : Les PME fabriquent 84 % des produits à marque Auchan et leurs produits génèrent 33 % du chiffre d'affaires réalisé par l'enseigne.

Carrefour : De son côté, Carrefour recherche également des partenariats durables et équilibrés avec à la fois les grandes entreprises, les PME et les producteurs agricoles avec une volonté de plus en plus marquée d'élever les standards sociaux et environnementaux au stade de la production. Dans cette perspective, Carrefour continue à promouvoir ses filières Qualité Carrefour. Une filière Qualité représente un contrat signé avec le producteur sur un cahier des charges vérifiable, avec une visite au moins par an, un rapport de visite et un plan de progrès. Multiples partenariats locaux dans le cadre des 249 Filières Qualité Carrefour (FQC) ; à cela on peut ajouter les consultations de riverains, les relations pérennes avec les mairies, quelle que soient l'enseigne...

Auchan et son partenariat avec les transporteurs dans l'idée de satisfaire au mieux les intérêts des deux parties ; ainsi par exemple, le 10 / 09 / 2003, un protocole de réception rapide des produits a été adopté avec un transporteur et des industriels de la parfumerie et de la cosmétique, dont les produits à multiples références demandaient des temps de livraison extrêmement long. Grâce à ce nouveau protocole, les chauffeurs sont désormais immédiatement libérés après les vérifications de base. ; par ailleurs, Auchan propose sur son site Internet (www.livrer-auchan.net) des plans d'accès à l'ensemble de ses magasins et entrepôts afin de faciliter la tâche des transporteurs et réduire les délais voire retards de livraison. Le partenariat avec les transporteurs a permis de façon générale à réduire le taux de rupture, améliorer le taux de fiabilité des préparations, le taux de ponctualité des livraisons aux magasins et a autorisé la mise en place d'une certification de service pour les activités d'approvisionnements et de logistique (validée par un organisme externe SGS ICS)

Casino / Monoprix : Défense de l'emploi dans les quartiers où le Groupe est implanté ; Participation au développement économique local en veillant à l'intégration territoriale des implantations du Groupe. Mise en place notamment d'un service « Politique de la Ville et de la Solidarité » habilité à mener une politique de développement local selon quatre axes prioritaires : formation et sensibilisation des employés aux problèmes des quartiers sensibles, accompagnement des projets de revitalisation de centre-ville, d'insertion, d'emplois de proximité ; renforcement de l'intégration des magasins dans les territoires urbains d'implantation ; accompagnement spécifique des PME qui représentent 95 % des fournisseurs de Casino en nombre et 20 des références en magasin ; elles assurent par ailleurs l'essentiel des produits à marque propre : signature d'un contrat de croissance avec un objectif de 20 % de croissance du chiffre d'affaires sur la période : 28 contrats en 2003, 91 depuis 2001

P&G : Relations avec de multiples partenaires dans le cadre du rôle pédagogique attribué à ses différentes marques : partenariat avec les responsables départementaux et rectoraux de la promotion de la santé de l'Education Nationale, partenariat avec des nutritionnistes, médecins du sport, psychologues, Caisses d'assurance maladie...

1. Image institutionnelle éthique et communication directe

Mise en avant des chartes de Développement durable ou des principes éthiques de l'entreprise auprès de leurs principales parties prenantes par le biais de brochures publicitaires ou d'un site Internet Institutionnel. La publication du rapport Développement Durable constitue en soi un vecteur d'image institutionnelle

Mise en avant de la charte éthique de l'entreprise à travers la distribution de brochures publicitaires ou l'élaboration d'un site Internet Institutionnel : L'Oréal, P&G

2. Opérations de Relations Publiques et image institutionnelle éthique

Relations Publiques et collaborations avec des organismes reconnus pour leur défense des valeurs liées au Développement durable

Adhésion des entreprises étudiées aux valeurs défendues par des instances internationales (Global Compact, OIT, OCDE...) et participation à de multiples associations ou organisations investies dans la défense des principes du Développement Durable.

Casino, par exemple est membre du WBCSD (World Business Council on Sustainable Development, organisation internationale regroupant 170 entreprises internationalisées unies par un engagement commun en faveur du Développement Durable et pour la promotion de l'éco-efficacité, l'innovation et la RSE, membre d'IMS (Institut du Mécénat et de la Solidarité), et enfin de l'ORSE (Observatoire sur la RSE, crée en 2000) ; Rencontre par ailleurs avec les agences de notation sociétale et réponses à leurs sollicitations par la direction Qualité et Développement Durable. Carrefour et Auchan suivent la même politique.

Les trois enseignes ont adhéré au « Global Compact » des Nations Unies principalement centré sur le respect des droits fondamentaux de l'homme, le respect de normes de travail décentes et enfin une protection accrue de l'environnement ; Participation aux fédérations de la distribution à la fois nationales, européennes et internationales et partage de bonnes pratiques

3. Opérations de mécénat environnemental, philanthropique et culturel ou autres formes de communication institutionnelle orientée Développement Durable

Mécénat environnemental

Signature par *Casino* d'un accord Eco Wood Asia pour le reboisement en Indonésie et au Vietnam et promotion des produits labellisés FSC (Forest Stewardship Council), bois en provenance de forêts gérées conformément aux prescriptions DD du FSC

P&G : Préservation du littoral français (thème = qualité de l'eau) par le biais de la Fondation Procter&Gamble. Partenariat avec Eco-Emballages, l'association Orée, Vacances Propres, tous des partenaires reconnus en termes de valorisation des déchets ou de promotion de bonnes pratiques environnementales

Mécénat philanthropique

Auchan : Fondation Auchan pour la jeunesse autour de trois domaines de prédilection : Animation et insertion dans les quartiers, création d'activités et d'emplois, Prévention et santé des jeunes...Le montant des subventions versées par la Fondation a été de 260 000 euros en 2003 ; 65 sites Auchan ont été impliqués dans un projet soutenu par la Fondation, au 31 décembre 2003. La priorité est donnée aux projets de long terme, développés à proximité d'un hypermarché, qui permettent l'implication de salariés d'Auchan. Opération de mécénat avec l'association « Donne moi tes yeux » au profit des malvoyants ou aveugles

Casino : Partenariat avec Amnesty international, et l'Unicef relatif au travail des enfants. Aide à la notoriété de SOS Villages d'Enfants, une association qui accueille des enfants qui ne peuvent être élevés par leurs parents pour des raisons graves (maltraitance, carence éducative...) ou parce qu'ils sont orphelins ; Incitation des magasins à investir dans des actions humanitaires à caractère local ; développement d'opérations commerciales en faveur des Ecoles du Soleil ; opération de prévention des accidents domestiques chez les enfants...

Carrefour : Fondation Carrefour International en décembre 2000 dont la vocation est de soutenir de préférence sur le long terme et en partenariat avec des ONG locales, des projets dans le domaine de la lutte contre l'exclusion et la grande pauvreté, de l'intervention d'urgence en cas de catastrophes naturelles ou technologiques et de la recherche médicale et scientifique (dispose d'un budget annuel de 4,6 millions d'euros). Partenariat avec WWF ; dons pour la recherche. Dons alimentaires (des produits retirés du marché avant la date limite de consommation) à des associations caritatives comme les banques alimentaires, les restos du cœur, la Croix Rouge. En 2003, ces dons ont représenté 10 256 tonnes ; Soutien de la Fondation pour l'achat de traitements contre le virus HIV et de matériels médicaux. Ouverture réussie de quatre épiceries sociales en France et trois en Belgique en vue d'apporter une aide aux personnes démunies (les produits y sont vendus 80 % moins chers qu'en magasin) et favoriser l'insertion des jeunes en difficulté en leur proposant une formation professionnelle au commerce.

P&G : Lutte contre les problèmes d'exclusion, d'isolement social et de mal-logement (opération du soleil dans les murs avec la Fondation de France) qui frappent en particulier les familles avec de jeunes enfants ; offre de couches Pampers pour les restos du cœur, des paquets de lessive...En partenariat avec la Croix Rouge, la Fondation de France et autres associations caritatives

LVMH : Mécénat humanitaire axé sur des projets liés à la santé publique

Mécénat à finalité principalement culturelle ou scientifique

L'Oréal : Engagement de l'Oréal aux côtés de l'Unesco et mise en valeur du rôle de la femme dans le monde scientifique ; pour **LVMH**, le premier volet du mécénat de LVMH s'exerce en faveur du patrimoine artistique (mécénat culturel) et le deuxième volet en faveur de la Jeunesse (« Jeunesse et Solidarité ») afin d'encourager les talents de demain : attribution par exemple de bourses d'études à des étudiants d'école d'art de France et du monde entier) ; le troisième volet est axé sur des projets liés à la santé publique et à la recherche médicale ; enfin, la fondation **Louis Bonduelle** cherche à promouvoir l'utilité publique des légumes en appuyant son action sur trois piliers : soutien à la recherche scientifique, information à destination d'un large public (Grand public, enseignants et corps médical) et actions sur le terrain ; soutien à la recherche scientifique au travers du financement de la Fondation Cœur et artères en vue de valoriser la recherche et la prévention des maladies du cœur et des artères et des pathologies associées telles que le diabète et l'obésité.

4 ANNEXE D : ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS AUPRES DE RESPONSABLES D'ENTREPRISE

4.1 Annexe D1 : Guide d'entretien – Responsables d'entreprise-

Guide d'entretien – Responsables d'entreprise-

- 1 Pour quelles raisons, votre entreprise s'est-elle engagée dans une démarche « Développement Durable », « Ethique », « Produits biologiques » ? (Liens entre « Ethique » et « Développement Durable », Enjeux en terme d'image institutionnelle éthique ? en terme de renforcement du capital « confiance-satisfaction » clients ?)
- 2 Qu'est-ce qu'une entreprise « éthique » au sens large voire une entreprise responsable? Qu'attendez vous d'une telle entreprise ? (Types de produit à proposer aux clients? Nature des relations commerciales ? Valeurs à défendre ?)
- 3 Qu'est-ce qu'un « Produit éthique » ? Quel sens attribuez vous au concept de « Qualité éthique » au sens large ? Quels sont les attributs nécessaires pour aller dans le sens d'une image « plus » Développement Durable ou « plus » éthique ? Vos clients y sont-ils sensibles ?
- 4 Quelle importance accordez-vous à la relation avec vos parties prenantes ? Votre démarche Développement Durable ou éthique modifie t-elle vos relations avec vos différents partenaires ? Qui sont les parties prenantes les plus importantes ? Quels liens voyez-vous entre une démarche éthico-DD/RSE et votre relation avec ces parties prenantes ?
- 5 Comment faire au mieux pour communiquer une image d'entreprise éthique ou d'entreprise responsable auprès de vos clients ?
- 6 Quelle importance accordez vous aux engagements de l'entreprise au profit de la collectivité ? Quelles sont vos propres actions en faveur de tels engagements (actions de mécénat ou autres)?
- 7 Quelles sont selon vous les principales limites ou difficultés pour construire un positionnement voire une image « éthique » (Respect clients) -ou « développement durable » auprès de vos clients
- 8 Le marketing d'une entreprise peut-il être éthique, et de quelle manière ? A quelles conditions ?

Questions signalétiques

- * Secteur d'activité et mission de l'entreprise :.....
- * Nombre de salariés :.....
- * Importance de l'engagement de l'entreprise dans une politique de Développement Durable ou RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) ou « Ethique » ? : (Très importante, importante, moyennement importante, peu importante, pas importante).

P.S. : Visite de l'entreprise si possible et collecte de documents, rapports d'activité, brochures publicitaires afin de mieux connaître l'entreprise et apporter un maximum de crédibilité au discours en comparant le discours déclaratif et la réalité observée

4.2 Annexe D2 : Modèle d'analyse thématique appliqué aux 32 verbatims : Le cas Steelcase (STEE)

❖ SOCIETE STEELCASE

**Contact : Directeur marketing – Manager Sustainable Development Initiatives -
RV : Strasbourg - 29 août 2005 - Durée : 3 heures
Activité : Fabrication et distribution de mobiliers de bureau**

COMPETENCES ETHIQUES PRODUIT

CEP niveau 1

Importance d'un bon rapport qualité-prix

« STEE a été récompensée par un « Janus de l'industrie », un label de qualité officiel de design parrainé par le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, ceci pour l'ensemble de sa gamme rangement Happening ; les critères essentiels du design retenus étaient les suivants: l'ergonomie, l'esthétique, l'éthique, l'économie, l'émotion... Pour nous, c'est le DD marié au design qui prime...les deux ensemble participent à la qualité de nos produits ...on peut et c'est même largement souhaitable être dans une démarche DD et proposer par ailleurs un bon rapport qualité-prix pour nos produits... c'est ce que nous appelons entre autres fabriquer des produits intelligents et écologiques»

CEP, niveau 2 ou 3

Innovations éthiques Produit

« On a , à travers notre engagement DD, la volonté de créer des produits qui intègrent, outre les critères habituels de qualité, de fiabilité et de prix, deux paramètres fondamentaux : la préservation de l'environnement et la santé de l'homme ... Steelcase, comme on le souligne dans la brochure a décidé d'asseoir sa politique environnementale sur un siège écoconçu ...30% des matériaux utilisés proviennent de produits de recyclage et certains dossiers sont fabriqués à partir de bouteilles de plastique recyclées...

Communication éthique Produit

« Nous observons chaque étape du cycle de vie du produit (ACV) car nous considérons qu'il est de notre responsabilité d'éviter les transferts de pollution d'une étape à l'autre ou d'un pays à l'autre (Norme ISO14040-43) »

« Certains produits sont en cours de certification NF-environnement comme « Think » ; « Please » ; « Think » a notamment obtenu le premier prix du « Meilleur Eco-produit français conçu pour l'environnement »

« Nous accompagnons aussi nos produits d'une DEP ou «Déclaration Environnementale Produit » qui permet d'apporter toutes les informations sur les impacts des produits tout au long de leur cycle de vie...les écoprofiles font concerner à terme toute la gamme de Steelcase ; Elaborés selon la norme ISO14025, ils font l'objet d'un contrôle par une tierce partie, en l'occurrence l'Ecole Nationale Supérieure des arts et métiers de Chambéry ...Grâce à la DEP, et bientôt pour certains produit, la norme NF environnement, on pourra encore mieux afficher notre positionnement DD et montrer que les produits Steelcase sont non seulement très design et d'une haute qualité mais aussi respectueux de l'environnement, moins onéreux à entretenir et plus faciles à recycler que d'autres produits similaires »

Réduction d'emballages ou recyclabilité des produits

« La réduction d'emballages est aussi une de nos préoccupations qui s'inscrit également dans la démarche DD...on a notamment réfléchi sur un changement de l'emballage des sièges pouvant diminuer l'impact environnemental de façon significative...aujourd'hui nos sièges sont livrés avec leur dossier prêt à être monté, dans un emballage éco-intelligent dont le volume est 30 % inférieur à celui d'un emballage standard...c'est 400 camions de moins sur la route en un an et des économies pour nous »

« Par ailleurs, certains de nos produits sont presque totalement recyclables...La gamme de rangement Happening par exemple est recyclable à 99%. Ses composants peuvent être démontés et triés pour faciliter leur recyclage »

L'innovation éthique produit au service d'une qualité améliorée...

« Le DD, c'est quelque chose de complexe, donc essayons de voir ce qu'on peut faire au mieux tout en cherchant toujours et toujours à améliorer la qualité perçue auprès des clients...je peux faire un produit super beau écologiquement mais s'il ne se vend pas c'est pas la peine de le faire. Le DD n'a de sens que s'il apporte un plus au client....Aujourd'hui il existe par exemple certains plastiques qu'on peut mélanger avec de la paille mais on ne peut pas les teinter, ni rien faire...avant de vouloir penser au DD et au critère écologique du produit, il faut d'abord répondre aux critères habituels de qualité... ; même si on fait du DD, techniquement, le produit doit rester tout aussi bon qu'auparavant et si possible même meilleur...Le DD est un critère de plus à intégrer dans la qualité...il s'agit donc d'essayer de faire mieux qu'aujourd'hui mais avec une conscience environnementale et l'idée est d'intégrer cette notion de conscience dans l'esprit de l'ensemble du personnel de l'entreprise »

Mais qu'est ce qu'un produit éco-conçu ?

« Mais attention au termes d'éco-conception...j'ai vu un bureau dans le catalogue de la Camif et il était marqué que le bureau était éco-conçu...cela veut dire quoi, sur quels critères s'est-on basé? Est-ce qu'on a regardé l'ensemble des critères... ? Qu'est ce qu'on met derrière le mot éco-conception ?... »

COMPETENCES ETHIQUES RELATIONNELLES

CER, niveau 1

Importance de la satisfaction client, antécédent d'une stratégie de positionnement éthique

« On a 80 000 clients à travers le monde, CA, 2,6 milliards; 900 concessionnaires à travers le monde, on existe depuis 1912...Nos clients ce sont essentiellement des grands comptes et on a aussi des petits entrepreneurs ou professions libérales, on a notre propre réseau de distribution...leur satisfaction, c'est essentiel »

CER, niveau 2 et 3

Transparence vis-à-vis des différents partenaires

« Nous ouvrons la voie à la transparence environnementale. Chez Steelcase, nous communiquons des informations claires et transparentes sur les performances environnementales de nos produits par le biais d'une déclaration environnementale produit (DEP) »

Positionnement éthique et marketing de proximité

« Notre métier n'est pas de vendre du mobilier de bureau, mais de proposer à nos clients savoir-faire, produits et services pour qu'ils puissent créer un environnement de travail qui les aide à travailler plus efficacement...nous apportons des solutions d'aménagement d'espaces de travail afin d'aider à la performance des entreprises clientes... Il s'agit de vendre un concept, un service, plus qu'un produit»

« A l'origine, Steelcase était fabricant de mobiliers de bureau mais aujourd'hui la question qu'on se pose c'est qu'elle est le service, « le plus » qu'on peut apporter à nos clients...ben c'est d'être efficace au travail et être efficace ce n'est pas qu'en terme de productivité au sens cru, mais de réfléchir sur son espace, comment la personne peut travailler dans de meilleures conditions et pour cela on a deux choses, les produits et tous les services qui tournent autour du produit, expliquer aux gens comment on règle un siège, c'est de réfléchir sur l'espace, la lumière, c'est le bruit, c'est prendre tout cela en compte, on a donc énormément de produits et de services et même beaucoup d'architectes qui travaillent avec nous...L'architecte très connu qui a fait Millot a participé à la conception du dernier produit que nous avons sorti...Vous voyez, c'est vraiment le concept que l'on vend, et il n'y pas vraiment de frontières...dire qu'on fait du mobilier, c'est vraiment l'espace qui est à intégrer dans sa globalité...le produit est seulement l'aboutissement de toute une réflexion...donc on ne verra pas quelqu'un voir un client en demandant "vous voulez combien de bureaux", non ce n'est pas cela...on a aujourd'hui fait des études, on travaille avec des architectes, des ergonomes, des philosophes...on travaille avec énormément de personnes... Steelcase dépense quand même 49 millions de dollars pour la recherche, chaque année... la recherche vous ne la voyez pas, mais elle se trouve là dedans, dans les produits...il y a toute une réflexion sur la position assise, sur l'évolution des métiers et l'impact sur le mobilier de bureau...on part du principe qu'accroître la performance du collaborateur client est essentiel et s'il n'est pas bien dans son bocal, sa

performance sera plus que mauvaise. Un bureau fermé, noir qui n'est pas beau et vous dites vivement ce soir...l'idée est de venir au bureau et d'avoir envie d'y travailler afin de rendre compatible l'utile et l'agréable, d'avoir l'éclairage, la luminosité, son plan de travail de travail...l'idée est d'adapter le produit en fonction du type de métier et en fonction de ce que vous faites...nos produits sont innovants car on fait énormément d'observation sur les comportements des gens, la nouvelle façon de travailler...et le bureau de demain évolue en fonction de cela...il s'agit donc de réfléchir avec l'entreprise cliente et définir les besoins... »

Construction d'un système d'offre davantage respectueux des principes du DD – Ecoute active ou Partenariat clients et Personnel en contact

Collaboration avec les clients : « Il existe un programme de partenariat environnemental pour aider les clients Steelcase à gérer leurs produits en fin de cycle de vie et à avoir un comportement plus éco-responsable...que ce soit grâce au recyclage, à des dons en l'état à des associations ou autres, ou encore une rénovation du mobilier...il va de soi, que la collaboration client est indispensable d'une manière générale si on veut vraiment proposer un produit totalement adapté à leur environnement de travail

Collaboration avec le Personnel : Si la construction d'un positionnement éthique passe par le développement de CEP niveau 3, de telles compétences supposent une étroite collaboration entre la fonction marketing/Design, la fonction Qualité et la fonction Recherche&Développement et une forte adhésion au projet DD par l'ensemble du Personnel

« Le hasard a voulu que je rencontre les gens de l'Ademe qui faisait un appel à projet en 1999 sur la découverte de l'éco-conception en entreprise...Je suis allé aux réunions et je trouvais le projet relativement intéressant et donc on a déposé un dossier- c'est un projet qui a duré un an , on a été retenu et je me suis tourné vers le marketing pour créer une équipe projet...avec la personne du marketing qui était par ailleurs très moteur, un industriel, une personne en R&D, on a fait une équipe projet et on s'est dit qu' on va faire une étude sur l'ensemble de la gamme des produits ...en tout cas sans une réelle coopération à l'interne, il n'est pas possible d'avancer...certains responsables internes, jouent un rôle clef comme le responsable marketing, le designer, le concepteur du service Recherche&Développement, le responsable Qualité et aussi le responsable de la communication... le fait pour le service marketing d'être rattaché au service communication, c'est très important; pour le sujet, il faut communiquer en interne et en externe... aujourd'hui ma mission dans cette entreprise c'est de m'occuper des produits, de la communication et l'éducation des gens »

Positionnement éthique et marketing pédagogique / Personnel commercial

« Il faut déjà **former les commerciaux** pour qu'il maîtrise la démarche ; on a donc développé un site intranet ce qui leur permet d'expliquer au client notre démarche et exposer une première approche...si cela ne suffit pas on approfondit la discussion »

COMPETENCES ETHIQUES INSTITUTIONNELLES

CEI, niveau 1

« Nos valeurs, à savoir Agir avec intégrité ; Dire la vérité ; Tenir ses engagements ; Traiter les gens avec dignité et respect ; Encourager l'entr'aide et la cohésion ; Respecter l'environnement ; Se surpasser...sont aujourd'hui reconnues par la plupart de nos interlocuteurs...et le fait d'être leader dans le secteur nous apporte beaucoup de crédibilité »

CEI, niveau 2 et 3

Communication et valorisation des compétences éthiques organisationnelles

« Nos sites de production sont certifiés ISO14001 et EMAS (Système communautaire de Management Environnemental et d'Audit) et renforcent notre crédibilité par rapport à nos clients »

« En 2005, dans le journal de 20 h, PPDA a réalisé un mini-reportage sur notre entreprise et notre engagement DD »

Coopération parties prenantes et marketing de filière

Collaboration avec les fournisseurs : « Les bonnes relations entre Steelcase et ses fournisseurs sont vitales pour un climat d'affaires fort et sain et pour une adaptation éventuelle des process ou des produits de ces derniers »

Partenariat avec Foster and Partners, société d'architecture, d'aménagement intérieur et de design . « Le partenariat avec les architectes nous aide à affiner notre réflexion sur la création d'un environnement de travail qui réponde réellement et de manière innovante à la fois aux besoins des architectes et à ceux des utilisateurs »

La réussite d'un projet DD suppose la participation d'une multitude de partenaires : Organismes environnementaux (ADEME, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie, CTBA, Centre technique du Bois et de l'Ameublement) ; Partenaires pour l'analyse du cycle de vie (ACV) et la Déclaration Environnementale Produit (DEP) (Institut danois du développement produits, institut autrichien d'ingénierie et de Design, Ecole nationale supérieure des arts et métiers de Chambéry (Ensam)) ; Partenaires pour l'analyse des matériaux (Mc Donough Braungart Design Chemistry (MBDC)

« Plus on avançait, plus il nous fallait des données...ce qui était bien dans toute cette démarche c'est qu'on a commencé à prendre conscience qu'il y a d'autres éléments à prendre en compte et qui ne dépendaient pas uniquement de nous...le transport, la logistique, par exemple, les fournisseurs...prenons le cas d'un de nos fournisseurs...celui-ci utilisait des moules à céramiques, or la céramique pose problème au recyclage donc on n'a plus voulu travailler avec lui, résultat des courses il utilise des moules en plâtre, voilà l'évolution que lui a dû faire pour répondre à nos besoins ...mais d'une manière générale tous les acteurs qui tournent autour du produit sont concernés par la problématique »

« On a commencé à réfléchir... j'ai fait le tour d'Europe, de toutes les universités, suivi des conférences pour savoir, Berlin, Danemark j'étais un peu partout ; je me suis rapproché de l'université de Vienne en Autriche qui travaillait sur un outil qu'on appelle l'éco-design pilot... et on a travaillé en binôme avec l'université de Chambéry... , l'analyse cycle de vie permet d'avoir une réflexion globale...»

Limites des opérations de mécénat sociétal

« Par rapport à la mission sociétale, d'aide à la région, ce n'est pas mon rôle, il y a des organismes publics, des administrations pour qui c'est leur rôle, ce n'est pas dans ma mission...toute fonction qui n'a pas de valeur ajoutée dans l'entreprise n'a pas lieu d'être...je ne suis pas là pour sauver la planète »

Convictions de l'entreprise et définition, enjeux et conditions d'un marketing éthique, responsable ou orienté Développement Durable

Pour Steelcase, l'engagement DD est totalement intégré dans la stratégie de l'entreprise. L'entreprise a cependant conscience qu'un tel engagement suppose au préalable le maintien d'un bon rapport qualité-prix, en d'autres termes, le souci de concilier qualité technique, prix, design, respect de l'environnement, ergonomie...La démarche DD, pour être viable doit se traduire par une différenciation produit ou/et une meilleure maîtrise des coûts...ce sont là des conditions requises pour marier les convictions et les exigences entrepreneuriales.

« L'engagement DD est totalement intégré dans la stratégie de l'entreprise...l'impact environnemental des produits devient de plus en plus un critère d'achat ... notre but est d'être proactif et de tenir compte en permanence des considérations de développement durable, de santé et fiabilité pour nos produits, activités et services»

« L'engagement DD, chez nous c'est le fruit de huit ans de débat intense...aujourd'hui cela fait partie de la stratégie de l'entreprise »

Ethique, qualité, DD, le même engagement et le même souci : la satisfaction totale du client

« Je travaille dans l'entreprise depuis 30 ans et si je suis arrivé à ce sujet, c'est parce que j'ai une perception de l'éthique dans l'entreprise qui est totalement liée à la qualité ; je m'occupais déjà de la qualité dans ma fonction auparavant et déjà à l'époque, pour nous, la qualité c'était pas que ISO9000, c'était aller au-delà, améliorer la qualité perçue, favoriser le respect du client en intégrant fortement la notion de qualité dans les valeurs même de l'entreprise de telle façon à ce que le client lorsqu'il reçoit le produit soit pleinement satisfait. Et passer de la notion de qualité à la notion d'environnement, en réfléchissant par rapport à la triptyque qui sont les trois P, People Profit, Planet, j'aime bien ces trois P car ça résume très bien ce qu'il faut faire, il y avait alors aucun souci, aucun problème de passer de la qualité au DD, c'était naturel, c'était une suite logique...En 1997, 1998,

j'étais responsable de la qualité des produits en R&D...la première chose que j'ai fait passer au groupe c'est que c'est pas moi qui suis responsable de la qualité mais c'est vous qui êtes responsable de la qualité des produits, moi mon job, ma mission est de mettre en place les processus de telle façon que lorsque vous concevez un produit il soit conforme par rapport à ce que l'entreprise et le client souhaite avoir... Pour moi la qualité du produit, c'est qu'il doit répondre aux besoins du client, c'est là qu'on retrouve aussi la notion de rentabilité de l'entreprise...Si vous concevez un produit qui ne correspond pas aux besoins clients, vous pouvez faire un super produit, vous ne le vendrez pas...donc la question était de savoir jusqu'où on peut aller...et là je me suis intéressée au marketing...et j'ai donc pris acte et très rapidement je me suis occupé du marketing, de la qualité et de la R&D...ces trois services doivent fonctionner ensemble»

Le projet doit être porté par la direction, gouverné par le service marketing et mise en œuvre par l'ensemble du Personnel ou des responsables fonctionnels ; la défense des principes DD doit s'ancrer dans la stratégie marketing et faire évoluer toutes les fonctions de l'entreprise

« Si vous n'avez pas la force de l'entreprise derrière qui vous soutient, c'est pas la peine...et on aurait pas réussi... aujourd'hui on est une équipe de trois personnes à ne faire que cela, et à développer cette notion de DD ; cela montre bien qu'il y a une volonté de l'entreprise d'intégrer le concept dans la stratégie de la firme et qu'il faut absolument qu'on se le développe dans cette direction...souvent dans les entreprises c'est la responsabilité « du » responsable qualité et le patron ne prend pas ça comme un vecteur de progrès... vous savez, une norme, je dis toujours que les normes iso sont très bien faites, pour moi c'est une colonne vertébrale, mais une colonne vertébrale c'est froid, ce qu'il faut faire c'est l'enbaumer avec du chaud et le chaud c'est le management, c'est du Personnel, et le normatif n'est que l'outil d'aide à la décision ; il y a 45 articles et il faut appliquer les 45 articles...quels sont les articles qui dans mon entreprise apportent une valeur ajoutée dans mon entreprise ? C'est là que vous avez compris la qualité...donc en termes d'environnement c'était la même question, convaincre et il faut toujours continuer à convaincre...J'ai donc dès le feu vert de la direction intégré le marketing »

« C'est qui, qui doit réfléchir là-dessus, prioritairement et en premier lieu, c'est le marketing. C'est à lui de cerner au mieux les attentes des clients, les besoins qualité... Chez Steelcase, le marketing, c'est quelque chose de très important, c'est les gens qui décident des produits de demain et c'est les produits qui nous font vivre ! l'idée d'être rattaché au marketing cela me convenait donc très bien car qu'est ce qui fait vibrer aujourd'hui une entreprise ?vous parliez d'éthique, vous pouvez en parler mais cela ne fait pas vibrer les gens, vous pouvez parler du social et tout ce que vous voulez, ce qui fait vibrer les gens, c'est les produits...tout le monde travaille autour des produits, c'est ça qui vous fait vivre, c'est ça qui vous fait faire des bénéfices, c'est ça qui nous permet d'avoir un salaire tous les mois, c'est ça qui nous permet de nous développer demain, et par rapport au sujet que je souhaitais traiter, le DD, c'est d'avoir tous les vecteurs de l'entreprise autour de la table pour pouvoir faire progresser cette démarche, aussi bien l'informaticien, le financier, les logisticiens, les designers... »

« Chaque personne a dans ses objectifs des fonctions d'éco-conception...ce qui fait vivre les gens c'est la finance, donc la prime d'atteinte aux objectifs est liée en partie aux atteintes des objectifs d'éco-conception »

Le développement durable doit apporter une plus value à l'entreprise à court, moyen et long terme

« Lorsque vous êtes sur un marché délicat, un métier difficile,...il faut que la démarche rapporte à court, moyen et long terme; et c'est là que toute la subtilité consiste à dire qu'est ce que je peux mettre dans le DD qui peut rapporter et se traduire par un résultat à court, moyen et long terme...ça fait aussi partie des choses à apprendre Dans DD, il y a « durable », ce qui signifie bien qu'on s'intéresse au long terme, mais c'est quoi le long terme si on est pas viable à court terme... déjà il faut réussir à faire du court terme, subvenir aux besoins immédiats, faire des bénéfices pour réaliser les investissements nécessaires à moyen et long terme...mais si le court terme ne réussit pas, vous ne faites ni du court, ni du long terme.... il faut donc savoir jongler avec ses projets et se dire qu'il y a des choses que je ne ferai pas aujourd'hui parce que ce n'est pas le moment ; c'est toute cette réflexion qu'il faut avoir au niveau du DD...Pour résumer, un marketing responsable, un il faut d'abord la conviction, deux il faut être soutenu par la direction et la démarche doit être déployé sur l'ensemble du Personnel et enfin il faut une vision ouverte, globale sur l'ensemble du processus...pour que le client prenne réellement conscience de notre investissement dans la démarche DD »

« Il faut que l'entreprise s'y retrouve dans ce que l'on fait, cela doit avoir un sens pour l'entreprise, que les commerciaux comprennent...je ne vais pas faire de l'éco-conception dans mon coin si le commercial ne sait pas l'utiliser...ce sera alors un service qui sera fermé sur le champ, il ne sert à rien...il faut que j'apporte une valeur ajoutée lors des traitements des commandes, des appels d'offre et c'est ça qui fait que je puisse continuer... »

Il y a de nombreux enjeux qui sont liés à l'écoconception...on voit une amélioration de la qualité et de notre image qualité...être toujours bien perçu, c'est fondamental... le fait de s'engager dans cette démarche, de l'intégrer, de l'expliquer et la diffuser, nous donne une image de qualité meilleure que ce qu'on avait auparavant...j'aime bien utiliser cette notion de qualité perçue...le fait d'être performant en environnement de montrer ce qu'on disait auparavant "on ne pensait pas que", déjà cela donne confiance au niveau des clients ; ils sont conscients qu'il faut qu'il se pose des questions et ne pas attendre qu'on leur impose...donc la meilleure image...la réduction des coûts est une autre enjeu important...et là j'insiste fortement là dessus, c'est que toute cette démarche nous a rien coûté parce qu'on l'a intégré dès le départ...l'exemple du dernier produit, certes, il fallait en terme de conception concevoir le produit différemment mais cela a apporté une valeur ajoutée au produit et permis en même temps de réduire l'emballage, le stockage et les frais de logistique...on donne ainsi une vraie valeur ajoutée au produit...ce qu'on injecte dans le produit est compensé ailleurs...le transport n'a pas une valeur ajoutée, il ne sert qu'à transporter un produit du point A vers le point B...donc c'est vraiment donner de la valeur ajoutée au produit...Il faut une vision globale...il ne s'agit pas de dire je prends un matériau plus cher mais se demander globalement ce qu'il rapporte ce matériau plus cher..il y a la notion de management et la notion de résultat...on est en train de réfléchir sur un projet zéro emballage pour le client »

L'approche DD, un argument commercial

« Vous savez parmi les clients il y a des gens convaincus, il faut lui apporter des informations beaucoup plus précises que ceux qui découvrent le sujet et en générale les personnes qui croient en cette démarche estiment que c'est sérieux, que c'est pas un coup de pub...pour les personnes sceptiques qui ont peur que le produit soit plus cher et n'apporte rien de plus, il faut démontrer à ces clients quelles est la valeur ajoutée pour lui d'acheter un tel produit, que ce soit en terme de maintenance, de reprise du produit en fin de vie, de durabilité du produit ou autre...c'est là que l'acheteur ne va plus réfléchir en terme de coût du produit tout court mais de coût global, enfin les non convaincus qui disent après nous le déluge, ceux là sont plus durs à convaincre mais dans le lot il y en a qui découvrent , qui ne savaient pas que cela existe...on a aussi des donneurs d'ordre qui sont d'autant plus motivés d'acheter nos produits que cela servent leurs propres intérêts et leur propre image de sustainable entreprise...et nous signons des contrats aujourd'hui avec des clients grâce à notre démarche...Chaque fois que nous intervenons pour protéger l'environnement, nous apportons ainsi une contribution positive à nos employés, nos clients, et à la collectivité »

Le DD, nécessité d'une vision globale

« Le développement durable, c'est aussi se poser la question comment faire plus avec moins, notamment moins de ressources énergétiques, moins de produits polluants, moins de risques...Le DD, est un processus, une responsabilité qui nous incombe directement à travers la fabrication des produits, mais aussi indirectement à travers en partie, la logistique qui n'est pas notre métier, les fournisseurs de matières premières...ayant donc une vision beaucoup plus large que cela et ne nous contentons pas de dire qu'on a des sites qui sont ISO14000, et puis voilà je suis DD...non, ayons une vision plus large que cela...ensuite il s'agit de faire des produits verts, bien que le mot vert je ne l'aime pas car des produits verts cela n'existe pas car à partir du moment où l'on fabrique on consomme de l'énergie, des matériaux parfois non renouvelables... »

Le DD, une opportunité aussi en terme de maîtrise des coûts

« En plus de cela quand on parle de réduction d'emballages, on parle aussi de profit. Ce qui est intéressant dans cette démarche DD, c'est qu'elle nous amène à faire une analyse de la valeur , une analyse produit et environnementale...donc cherchons la "vrai" valeur ajoutée du produit et faisons une vraie valeur environnementale du produit... »

Vouloir construire un positionnement DD, c'est aussi accepter des compromis

« Dire que ce produit est meilleur que l'autre n'est pas évident car chaque produit est différent..il faut rester sincère, transparent et avoir parfois l'humilité de dire, ben oui, ok on sait on est conscient voilà les résultats d'aujourd'hui et on va essayer d'améliorer...mais ce n'est pas évident...on peut améliorer un produit sur le point A, B, C mais il peut être exécrationnel sur le point D...la difficulté est de trouver des compromis...on ne peut pas avoir le beurre et l'argent du beurre... »

4.3 Annexe D3 : Analyse lexicale de la totalité des 32 verbatims à l'aide du logiciel Tropes

4.3.1 Annexe D3.a : Bilan statistique et nombre d'occurrences des mots, verbes et adjectifs les plus utilisés (Lemmatisation automatique)

Statistiques					
Catégorie	Nbre	Taux	Catégorie	Nbre	Taux
Proposition	7237	100%	Substantif	14377	100%
Mot	64489	100%			
Français fond.	46104	71.5%	Connecteur	3787	100%
Verbe	10518	100%	Condition	234	6.2%
Factif	4599	43.7%	Cause	489	12.9%
Statif	4039	38.4%	But	85	2.2%
Déclaratif	1871	17.8%	Addition	1562	41.2%
Performatif	9	0.1%	Disjonction	274	7.2%
Modalisation	6192	100%	Opposition	785	20.7%
Temps	949	15.3%	Comparaison	229	6.0%
Lieu	751	12.1%	Temps	129	3.4%
Manière	573	9.3%	Lieu	0	0.0%
Affirmation	553	8.9%	Pronom	7662	100%
Doute	36	0.6%	Personnel	4193	100%
Négation	950	15.3%	"Je"	380	9.1%
Intensité	2380	38.4%	"Tu"	5	0.1%
Adjectif	3709	100%	"Il"	710	16.9%
Objectif	1394	37.6%	"Nous"	546	13.0%
Subjectif	1816	49.0%	"Vous"	165	3.9%
Numérique	499	13.5%	"Ils"	215	5.1%
			"On"	1706	40.7%

Style plutôt argumentatif

Liste des classes

Classe	Fréq.	Taux	Actant	Acté
client	633	0.982%	26%	74%
produit	553	0.858%	20%	80%
dd	355	0.550%	30%	70%
qualité	284	0.440%	23%	77%
prix	258	0.400%	23%	77%
entreprise	240	0.372%	24%	76%
gens	217	0.336%	33%	67%
éthique	190	0.295%	32%	68%
marketing	138	0.214%	44%	56%
environnement	133	0.206%	21%	79%
bio	127	0.197%	22%	78%
démarche	117	0.181%	20%	80%
service	112	0.174%	25%	75%
année	96	0.149%	31%	69%
norme	96	0.149%	21%	79%
problème	92	0.143%	36%	64%
relation	91	0.141%	31%	69%
travail	88	0.136%	13%	87%
chose	86	0.133%	15%	85%
magasin	83	0.129%	32%	68%
employé	82	0.127%	20%	80%
valeur	81	0.126%	25%	75%
terme	78	0.121%	30%	70%
engagement	77	0.119%	42%	58%
fournisseur	74	0.115%	25%	75%
production	64	0.099%	25%	75%
consommateur	64	0.099%	35%	65%
compagnie_d_assurances	61	0.095%	47%	53%
concept	60	0.093%	15%	85%
image	59	0.091%	15%	85%
communication	57	0.088%	43%	57%
contrat	57	0.088%	15%	85%
marché	55	0.085%	18%	82%
manière	50	0.078%	22%	78%
chaussure	50	0.078%	24%	76%
projet	50	0.078%	24%	76%
besoin	46	0.071%	6%	94%
niveau	45	0.070%	44%	56%
éco	45	0.070%	17%	83%
fait	44	0.068%	52%	48%
activité	44	0.068%	31%	69%
commercial	44	0.068%	29%	71%
ensemble	43	0.067%	23%	77%
but	42	0.065%	40%	60%

c:\documents and settings\barthel\bureau\tropes\sd21000touttexte.txt

Liste des classes

2

aspect	41	0.064%	41%	59%
foire-exposition	40	0.062%	20%	80%
intérêt	40	0.062%	12%	88%
temps	39	0.060%	10%	90%
monnaie	39	0.060%	15%	85%
forêt	38	0.059%	13%	87%
santé	38	0.059%	10%	90%
moyen_de_paiement	38	0.059%	13%	87%
actionnaire	38	0.059%	26%	74%
partenaire	37	0.057%	10%	90%
question	37	0.057%	18%	82%
site	37	0.057%	13%	87%
idée	36	0.056%	50%	50%
nf	36	0.056%	33%	67%
tracas	36	0.056%	30%	70%
respect	36	0.056%	27%	73%
développement_durable	35	0.054%	28%	72%
publicité	35	0.054%	22%	78%
économie	34	0.053%	17%	83%
rapport	34	0.053%	29%	71%
productivité	34	0.053%	11%	89%
choix	34	0.053%	14%	86%
nature	33	0.051%	24%	76%
france	33	0.051%	24%	76%
concurrence	33	0.051%	30%	70%
grande_distribution	33	0.051%	42%	58%
arts_graphiques	33	0.051%	24%	76%
association	33	0.051%	33%	67%
argument	33	0.051%	9%	91%
vie	32	0.050%	9%	91%
vin	32	0.050%	18%	82%
satisfaction	32	0.050%	31%	69%
critère	32	0.050%	21%	79%
solution	32	0.050%	9%	91%
conception	31	0.048%	12%	88%
sens	31	0.048%	16%	84%
effort	30	0.047%	36%	64%
connaissance	30	0.047%	23%	77%
label	30	0.047%	23%	77%
gamme	30	0.047%	16%	84%
recherche	29	0.045%	31%	69%
information	28	0.043%	14%	86%
filière	28	0.043%	32%	68%
côté	28	0.043%	42%	58%
confiance	27	0.042%	14%	86%
voyage	27	0.042%	44%	56%

c:\documents and settings\barthe\bureau\tropes\sd21000touttexte.txt

Liste des classes

3

moyen	27	0.042%	29%	71%
monde	27	0.042%	37%	63%
partie	26	0.040%	46%	54%
conviction	26	0.040%	0%	100%
design	26	0.040%	26%	74%
législation	26	0.040%	38%	62%
place	26	0.040%	15%	85%
début	26	0.040%	42%	58%
conseil	25	0.039%	12%	88%
producteur	25	0.039%	16%	84%
papier	25	0.039%	28%	72%
bénéfice	25	0.039%	24%	76%
vente	25	0.039%	32%	68%
bâtiment	24	0.037%	37%	63%
porte	24	0.037%	16%	84%
accident	24	0.037%	16%	84%
contrainte	24	0.037%	25%	75%
région	24	0.037%	16%	84%
type	24	0.037%	4%	96%
mot	23	0.036%	56%	44%
litterie	23	0.036%	26%	74%
responsable	23	0.036%	26%	74%
savoir	23	0.036%	13%	87%
volonté	23	0.036%	43%	57%
conscience	23	0.036%	21%	79%
moment	23	0.036%	56%	44%
iso14001	23	0.036%	21%	79%
développement	22	0.034%	22%	78%
renommée	22	0.034%	18%	82%
aide	22	0.034%	13%	87%
écoute	22	0.034%	18%	82%
achat	22	0.034%	9%	91%
partenariat	22	0.034%	31%	69%
marge	22	0.034%	36%	64%
paiement	22	0.034%	22%	78%
machine	22	0.034%	18%	82%
commerce_équitable	22	0.034%	18%	82%
outil	22	0.034%	22%	78%
risque	22	0.034%	27%	73%
lait	22	0.034%	36%	64%
banque	22	0.034%	22%	78%
pain	22	0.034%	22%	78%
principe	22	0.034%	4%	96%
création	22	0.034%	9%	91%
esprit	22	0.034%	22%	78%
produit_chimique	21	0.033%	19%	81%

c:\documents and settings\barthe\bureau\tropes\sd21000touttexte.txt

offre	21	0.033%	19%	81%
contact	21	0.033%	23%	77%
enfant	21	0.033%	38%	62%
formation	21	0.033%	14%	86%
procédure	21	0.033%	33%	67%
changement	21	0.033%	38%	62%
compte	21	0.033%	0%	100%
résultat	21	0.033%	19%	81%
rôle	21	0.033%	14%	86%
emballage	21	0.033%	19%	81%
matière	20	0.031%	30%	70%
assureur	20	0.031%	60%	40%
accord	20	0.031%	15%	85%
attente	20	0.031%	10%	90%
investissement	19	0.029%	21%	79%
énergie	19	0.029%	10%	90%
distribution	19	0.029%	36%	64%
cas	19	0.029%	5%	95%
arbre	19	0.029%	31%	69%
durée	19	0.029%	0%	100%
pouvoir	19	0.029%	47%	53%
agriculture_biolgique	19	0.029%	31%	69%
constructeur	19	0.029%	52%	48%
métal	19	0.029%	31%	69%
organisation	19	0.029%	15%	85%
nation	19	0.029%	21%	79%
comportement	18	0.028%	5%	95%
remanufacturing	18	0.028%	50%	50%
demande	18	0.028%	11%	89%
effet	18	0.028%	11%	89%
protection	18	0.028%	22%	78%
acteur	18	0.028%	22%	78%
marque	18	0.028%	22%	78%
européen	18	0.028%	27%	73%
réalité	18	0.028%	22%	78%
charte	18	0.028%	5%	95%
architecte	18	0.028%	33%	67%
catalogue	18	0.028%	5%	95%
responsabilité	18	0.028%	22%	78%
conversation	18	0.028%	16%	84%
artisan	17	0.026%	29%	71%
pression	17	0.026%	35%	65%
réseau	17	0.026%	29%	71%
plan	17	0.026%	41%	59%
eau	17	0.026%	41%	59%
affaire	17	0.026%	11%	89%

c:\documents and settings\barthe\bureau\tropes\sd21000touttexte.txt

Verbes

1

Verbes	Fréq.	Taux
être	2342	0.223%
avoir	837	0.080%
faire	545	0.052%
pouvoir	272	0.026%
falloir	233	0.022%
aller	193	0.018%
dire	138	0.013%
vouloir	129	0.012%
travailler	107	0.010%
vendre	106	0.010%
devoir	101	0.010%
permettre	99	0.009%
prendre	90	0.009%
chercher	87	0.008%
passer	72	0.007%
venir	68	0.006%
mettre	68	0.006%
proposer	67	0.006%
savoir	67	0.006%
voir	62	0.006%
utiliser	62	0.006%
penser	61	0.006%
fabriquer	61	0.006%
donner	59	0.006%
rester	58	0.006%
arriver	57	0.005%
compter	56	0.005%
acheter	54	0.005%
apporter	53	0.005%
expliquer	52	0.005%
intéresser	52	0.005%
parler	50	0.005%
essayer	49	0.005%
développer	48	0.005%
aider	46	0.004%
gagner	45	0.004%
trouver	44	0.004%
produire	43	0.004%
communiquer	42	0.004%
défendre	41	0.004%
devenir	41	0.004%
sensibiliser	40	0.004%
connaître	39	0.004%
créer	39	0.004%

c:\documents and settings\barthe\bureau\tropes\sd21000touttexte.txt

montrer	38	0.004%
importer	36	0.003%
agir	34	0.003%
aimer	34	0.003%
respecter	33	0.003%
jouer	33	0.003%
maintenir	33	0.003%
demander	33	0.003%
assurer	32	0.003%
réfléchir	31	0.003%
répondre	28	0.003%
partir	28	0.003%
participer	28	0.003%
révéler	28	0.003%
vivre	28	0.003%
exister	27	0.003%
améliorer	27	0.003%
souhaiter	26	0.002%
rendre	26	0.002%
tenir	25	0.002%
payer	25	0.002%
tourner	25	0.002%
engager	25	0.002%
intégrer	25	0.002%
informer	25	0.002%
éviter	24	0.002%
concevoir	23	0.002%
amener	23	0.002%
entreprendre	23	0.002%
changer	23	0.002%
perdre	22	0.002%
comprendre	22	0.002%
réussir	21	0.002%
accepter	21	0.002%
valoriser	21	0.002%
coûter	20	0.002%
imposer	20	0.002%
concerner	20	0.002%
traduire	19	0.002%
marcher	19	0.002%
poser	19	0.002%
commencer	18	0.002%
sivre	18	0.002%
avancer	18	0.002%
protéger	17	0.002%
favoriser	17	0.002%

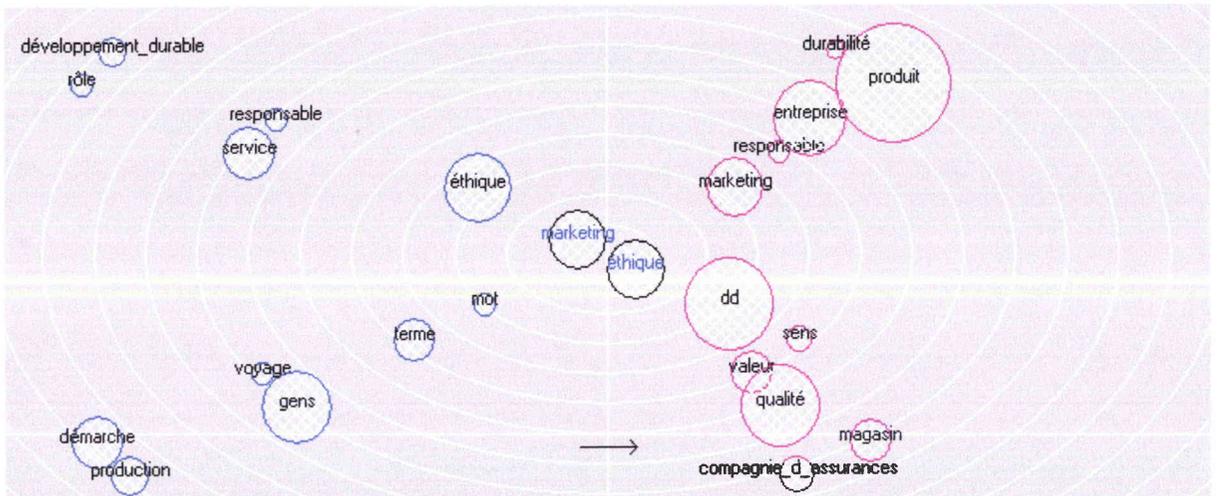
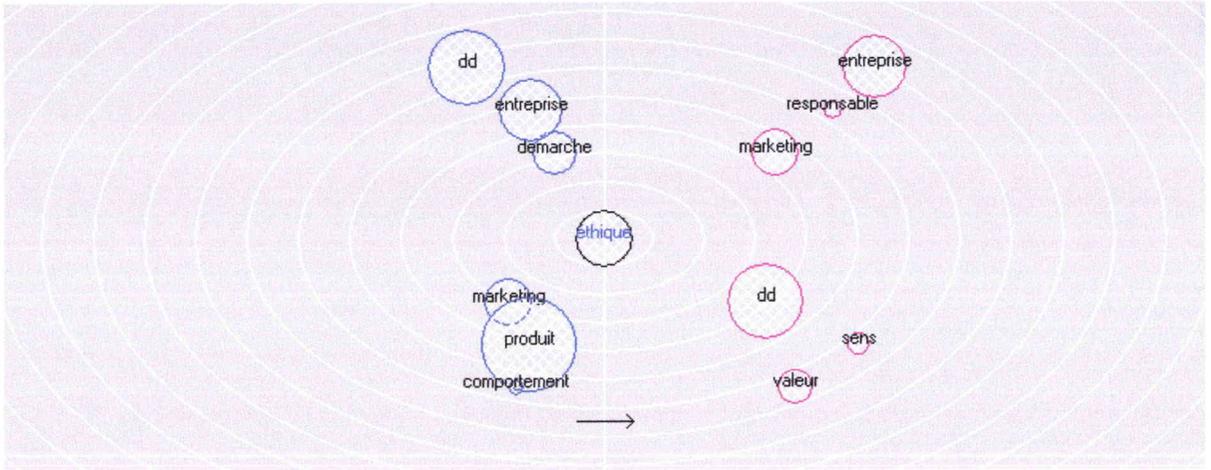
c:\documents and settings\barthe\bureau\tropes\sd21000touttexte.txt

Adjectifs	Fréq.	Taux
certain	83	0.008%
bon	75	0.007%
grand	72	0.007%
possible	70	0.007%
cher	62	0.006%
petit	61	0.006%
sociale	58	0.006%
meilleur	58	0.006%
important	57	0.005%
environnemental	56	0.005%
économique	45	0.004%
premier	40	0.004%
difficile	37	0.004%
responsable	37	0.004%
gros	34	0.003%
commercial	33	0.003%
écologique	32	0.003%
nouveau	31	0.003%
seul	30	0.003%
différent	30	0.003%
global	28	0.003%
fort	28	0.003%
fait	27	0.003%
capable	27	0.003%
naturel	26	0.002%
local	26	0.002%
essentiel	25	0.002%
respectueux	24	0.002%
propre	24	0.002%
intéressant	24	0.002%
réel	21	0.002%
durable	19	0.002%
beau	19	0.002%
dernier	19	0.002%
compétitif	18	0.002%
évident	18	0.002%
pédagogique	17	0.002%
nombreux	17	0.002%
professionnel	16	0.002%
facile	15	0.001%
régional	15	0.001%
principal	15	0.001%

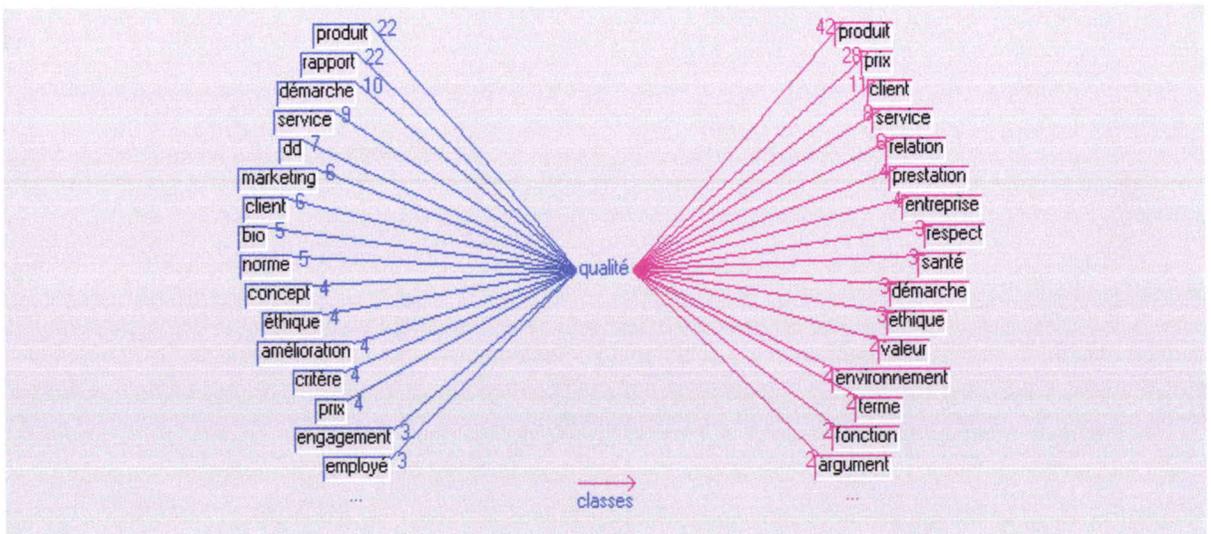
c:\documents and settings\barthe\bureau\tropes\sd21000touttexte.txt

4.3.2 Annexe D3.b: Graphes les plus significatifs des relations entre les mots

Graphes 1 : Mots associés au concept « Ethique » et « Marketing éthique »
(P.S. : dd = Développement Durable)



Graphes 2 : Mots associés à « Qualité »



4.4 Annexe D4 : Analyse lexicale de la totalité des 32 verbatims à l'aide du logiciel Spad-T (Lemmatisation manuelle et vérification contextuelle)

4.4.1 Annexe D4.a : Lemmatisation manuelle des verbatims et nombre d'occurrences des mots les plus utilisés (Spad)

Mot Segment	Fréquence	Lemmatisation - 7886 mots - totalité du discours des responsables d'entreprise - CEP - CER et CEI
Clients	729	Clients, clientèle, consommateurs, prospects
Faire	661	Faire, fait, font...
Produit	661	Produits, gamme, assortiment
Envir. (Environnement)	533	Environnement - environnemental (192) ; recyclable, recyclage (43) ; écologie (35) ; pollution (28) ; emballages (21) ; Terre-Planète (21) ; eau (16) ; ressources (14) ; gestion des déchets (11) ; animaux (5) ...
Problème (Mots associés à problème)	502	Difficile, difficultés (70) ; problèmes (58) ; obliger-imposer-exiger (67) ; souci-soucieux-soucier (37) ; limites-limitations (26) ; contraintes (21) ; perdre, perdu (20) ; pression (17) ; tromper-tricher (10) ; manque (8) ; peur (8) ; catastrophe-crise (7) ; négatif (6) ; plaindre-plaintes (6) ; réclamations, frein, échec, interdiction, impossible, impératifs...
Développement Durable (DD)	433	Développement Durable
Pédagogie (Mots en lien avec la pédagogie)	430	Expliquer (55) ; réfléchir-réflexion (48) ; sensibiliser-responsabiliser (47) ; informer-informations (43) ; former-formation (32) ; conscience de (27) ; convaincre (22) ; montrer (22) ; comprendre-faire comprendre (19) ; connaissance (16) ; raisonner-raisonnement (12) ; prouver-preuves (12) ; apprendre (8) ; analyser, toucher, crédibiliser...
PP-QRPP (Partie Prenante et Qualité Relationnelle Partie Prenante)	423	Contrats-contractuel (57) ; partenaires-collaborateurs (39) ; associations (31) ; filière (28) ; partenariat (22) ; participer-participation (27) ; négociier-négociation (19) ; réseaux (16) ; acteurs (14) ; discuter-discussion (14) ; intérêts des partenaires (14) ; collaborer-collaboration (12) ; compromis (11) ; partager (11) ; collectivités locales (10) ; coopérer-coopération (7) ; actionnaires (7) ; organismes (7) ; parties prenantes (5) ; prescripteurs (5) ; rencontre, réunions, CCI, WWF, AFNOR, Nicolas HULOT, ADEME...
Pdéthi (Produit éthique, signes de qualité éthique et design produit)	400	Normes-normalisation (82) ; label-éco-label-labellisation (58) ; éco-conception (46) ; NF (36) ; certification-certificat-certifier (28) ; design (25) ; différencier-différenciation (15) ; innovation-innovant (14) ; HQE (11) ; Recherche&développement (10) ; sur-mesure (8) ; ergonomie (8) ; spécificité (12) ; ACV (Analyse du Cycle de Vie du Produit : 10) ; DEP (Déclaration Environnementale Produit : 6) ; PEFC (5) ; esthétique (4) ; originalité, ...
SatisfCit (Satisfaction clients et fidélisation)	365	Attentes-besoins (66) ; valoriser-valorisation (47) ; argument-argumentation (35) ; solution client (32) ; répondre à - satisfaire (30) ; satisfaction-satisfait (26) ; adaptation-adapté (24) ; sensibilité client (24) ; plaisir (16) ; apprécier-reconnaître (16) ; crédibilité (12) ; fidéliser (8) ; enquête, alléchant...
Qualité	331	Qualité (qualité Produit, qualité relationnelle, qualité du processus de production, qualité du travail, qualité environnementale...)
Faut (Falloir et devoir)	326	Faut, doit, et dérivés des verbes falloir et devoir
RQCit (Relation Qualité Client - relation interpersonnelle)	324	Relation-relationnel (83) ; conseil-conseiller (33) ; écoute (28) ; contacts (27) ; confiance (27) ; suivi-suivre le client (19) ; accueil (17) ; accompagné-accompagnement client (17) ; transparence (16) ; sincérité-honnêteté (6) ; dialogue (6) ; assistance client (5) ; sympathique, disponible, chaleureux...
Val-règles (Valeurs, règles et lois, principes)	317	Respect-respecter-respectueux (essentiellement vis-à-vis du client ou de l'environnement mais aussi vis-à-vis de la loi, du Personnel, des valeurs, des fournisseurs et des "gens") : 93) ; valeurs (74) ; état d'esprit (27) ; convictions (26) ; loi-législation (26) ; principes (18) ; charte (18) ; philosophie (11) ; Sens (5) ; équité (4)...

ComSup. (Supports de communication)	314	Salons-foire-exposition (42) ; Publicité (38) ; Internet (32) ; marques (28) ; prospectus-tract-catalogues (28) ; articles-revue-Presse (26) ; animation - présentations produit (18) ; logo (12) ; mécénat (11) ; téléphone (10) ; Télévision-médias (9) ; BAO (9) ; appel d'offre (8) ; Portes-ouvertes, vitrine, affiches, ...
Compét.prix (Compétitivité Prix)	312	Prix (183) ; concurrence-concurrentiel (44) ; prix juste, honnête (27) ; compétitivité, compétitif (24) ; devis (13) ; remise (6) ; tarif, attractif, bon marché...
Aptrprcrdodvlp (Trouver une solution)	296	Apporter ; trouver, proposer, créer, donner, développer... des solutions clients
MkgG (Marketing en général)	295	Marketing (138) ; marché (75) ; commercial (es) (57) ; cible-niche (9) ; exportation (4) ; débouché...
Coût	283	Coût-coûte (73) ; cher (59) ; argent (29) ; payer-paiement (28) ; investissement (19) ; économies (13) ; finances-financier (12) ; budget (8) ; salaires (8) ; charges, factures, onéreux...
Production	262	Produire-fabriquer-sous-traiter (72) ; production (40) ; activité (36) ; matières-matériaux (30) ; fabrication (27) ; machines (23) ; processus (20)...
Projet	260	Engagement-engager-s'engager (86) ; projet (48) ; mission (27) ; volonté (22) ; objectifs (20) ; finalité (13) ; stratégie (13) ; but (12) ; implication (10) ; priorité (7)
ComG (Communication en Générale)	258	Communiquer-communication (100) ; image-notoriété-réputation (72) ; faire connaître (37) ; afficher (15) ; présenter-présentation (9) ; distribuer (prospectus, tract...9) ; campagne de communication (8) ; diffuser, publier...
Vente (Vente et commerciaux)	213	Vente-vendre (145) ; commerciaux-vendeurs (38) ; commande (21) ; prospector (3)
Profit	208	Gagner-gain (28) ; rentabilité (26) ; marges (25) ; résultats (22) ; Chiffre d'affaires (18) ; performance (18) ; efficacité-efficience (15) ; bénéfices (8) ...
Sécurité	202	Protection-protéger (38) ; risque (31) ; garantie-garantir (26) ; vérification-contrôle-audit (26) ; sécurité (22) ; perennité (12) ; rassurer-rassurant (8) ; danger-dangereux (6) ...
Vouloir	200	Vouloir, souhaiter, préférer
éthique	192	Ethique
ch-essai-efforts (Chercher-essayer-efforts)	190	Chercher (86), rechercher (28) , essayer (48), efforts (28)
Comp-prof (Compétences et professionnalisme)	184	Capable-capacité (38) ; technique-technologie-technologique (30) ; compétences-compétent (19) ; responsabilité-responsabilisation (18) ; professionnel (16) ; sérieux (13) ; spécialiste-spécialisé (8) ; professionnalisme-professionnaliser (7) ; rigueur-rigoureux (7) ; expérience-expérimentation (7), expert, expertise...
serv-log (Services et logistique)	174	Services-prestations (127) ; servir (9) ; transport-logistique (25) ; SAV, transporteurs, camion, délai de livraison...
bio	172	Biologique
Aramrédéf (sur le chemin du progrès)	168	Arriver (54) ; améliorer (35) ; réussir (27) ; défendre (52)
Travail	165	Travail, travailler (sur et surtout avec...)
Distrib-frs (Distributeurs et fournisseurs)	160	Fournisseur-sous-traitant-fabricant (128) ; distributeur-distribution (32)
Gens	158	Gens (102) ; personnes (56)
Personnel	124	Personnel (51) ; salariés (22) ; conditions de travail (21) ; main-d'œuvre (13) ; interne (13) ; ouvriers, interlocuteurs...
Bon-correct	114	Bon, bonne, correct
Achat	108	Achat, consommation, approvisionnement, acheteur

<i>Local</i>	99	Local, régional, lorrain
<i>Direction</i>	91	Directeur, dirigeant, PDG, patron (24) ; gérer-gestion (26) ; organiser-organisation (20) ; direction (6) ; management (5) ; entrepreneuriat...
<i>Social</i>	86	Social, sociétal, humain-humaine
<i>ISO</i>	77	Iso 14000 (37) ; Iso 9000 (24) ; SD 21000 (4) ; Divers (2), Iso, Guide...
<i>Complexe</i>	73	Global-globalité (30) ; équilibre (9) ; contradictions (8) ; concilier (8) ; compliqué (6) ; complexe (5) ; dilemme, quadrature, amalgame, confusion...
<i>écon. (Economique)</i>	73	Economie-économique
<i>santé</i>	71	Santé (40) ; sain (14) ; hygiène, cancérigène, allergie...
<i>Action</i>	67	Action (23) ; réel (24) ; concret (12) ; acteur, actes...
<i>Solidarité</i>	63	Commerce équitable (35) ; Fondation (7) ; solidarité (7) ; humanitaire, philanthropique, humaniste, dons...
<i>Aider</i>	60	Aider-aide-aidé
<i>France</i>	52	France (33) ; français , national
<i>Force</i>	27	Forces (10) ; atouts (8) ; avantages (9)

4.4.2 Annexe D4.b : Vocabulaire spécifique et caractéristiques des entreprises sondées selon leur degré d'engagement éthique, leur activité et leur taille (Tableaux ²⁵² 1 à 8)

Tableau 1 : Entreprises « Une étoile », faiblement engagées

Mots caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
DD	6,29	3,52	166	433	8,082	0,000
ISO	1,44	0,63	38	77	5,310	0,000
Pdéthi	4,74	3,26	125	400	4,584	0,000
Production	2,96	2,13	78	262	3,121	0,001
Personnel	1,55	1,01	41	124	2,916	0,002
Pédagogie	2,31	3,50	61	430	-3,847	0,000
Faire	3,60	5,38	95	661	-4,714	0,000
Santé	0,04	0,58	1	71	-4,833	0,000
Gens	0,38	1,29	10	158	-5,140	0,000
Bio	0,11	1,40	3	172	-7,628	0,000

²⁵² Dans le haut du tableau, au dessus de la ligne vide, on trouve les éléments sur-représentés dans la catégorie considérée. On lit par exemple que le mot DD représente 6,29 % du vocabulaire utilisé par ces répondants alors qu'il ne représente que 3,42 % du vocabulaire total. Sur 433 occurrences en tout, 166 se trouvent chez ces répondants. Cette sur-représentation est testée par une loi hypergéométrique, et elle est très significative à $p < 0,001$. Dans le bas du tableau, on trouve les mots sous-représentés, rangés selon un indice décroissant. (Il est donc conseillé d'effectuer une lecture du bas vers le haut pour cette deuxième partie du tableau)

Tableau 2 : Entreprises « Deux étoiles », moyennement engagées

Mots caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Social	1,20	0,70	53	86	4,717	0,000
Comp-profes.	2,01	1,50	89	184	3,364	0,000
Complexe	0,90	0,59	40	73	3,150	0,001
Projet	2,64	2,12	117	260	2,925	0,002
Coût	2,84	2,30	126	283	2,894	0,002
Qualité	2,21	2,69	98	331	-2,458	0,007
Sécurité	1,22	1,64	54	202	-2,769	0,003
Production	1,56	2,13	69	262	-3,325	0,000
ComSup.	1,92	2,56	85	314	-3,373	0,000
Bio	0,14	1,40	6	172	-10,338	0,000

Tableau 3 : Entreprises « Trois étoiles », fortement engagées

Mots caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Bio	3,13	1,40	163	172	14,769	0,000
Santé	0,96	0,58	50	71	4,652	0,000
Gens	1,82	1,29	95	158	4,413	0,000
ComSup.	3,28	2,56	171	314	4,276	0,000
Produit	6,33	5,38	330	661	3,938	0,000
Solidarité	0,77	0,51	40	63	3,241	0,001
Pédagogie	4,08	3,50	213	430	2,964	0,002
Comp-profes.	1,00	1,50	52	184	-3,927	0,000
Pd-éthique	2,45	3,26	128	400	-4,304	0,000
ISO	0,27	0,63	14	77	-4,407	0,000
Social	0,31	0,70	16	86	-4,585	0,000
DD	1,84	3,52	96	433	-8,962	0,000

Tableau 4 : Entreprises appartenant au secteur industriel

Mots caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Pdéthi	4,79	3,26	320	400	10,834	0,000
Environnement	5,54	4,34	370	533	7,197	0,000
ISO	0,91	0,63	61	77	4,431	0,000
DD	4,16	3,52	278	433	4,164	0,000
Produit	6,00	5,38	401	661	3,310	0,000
Qualité	3,11	2,69	208	331	3,097	0,001
Clients	5,25	5,93	351	729	-3,437	0,000
Val-règles	2,02	2,58	135	317	-4,205	0,000
RQCl	2,02	2,64	135	324	-4,591	0,000
Solidarité	0,21	0,51	14	63	-5,091	0,000
Ethique	0,88	1,56	59	192	-6,590	0,000

Tableau 5 : Entreprises appartenant au secteur tertiaire

Mots caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Ethique	2,37	1,56	133	192	6,590	0,000
Solidarité	0,87	0,51	49	63	5,091	0,000
RQCl	3,37	2,64	189	324	4,591	0,000
Val-règles	3,25	2,58	182	317	4,205	0,000
Clients	6,74	5,93	378	729	3,437	0,000
Produit	4,64	5,38	260	661	-3,310	0,000
DD	2,77	3,52	155	433	-4,164	0,000
ISO	0,29	0,63	16	77	-4,431	0,000
Environnement	2,91	4,34	163	533	-7,197	0,000
Pdéthi	1,43	3,26	80	400	-10,834	0,000

Tableau 6 : Grandes entreprises

Mots caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Economie.	1,08	0,59	43	73	4,533	0,000
Projet	2,81	2,12	112	260	3,549	0,000
Services-log	1,93	1,42	77	174	3,189	0,001
PP-QRPP	4,19	3,44	167	423	3,036	0,001
Compét.prix	1,63	2,54	65	312	-4,548	0,000
Production	1,13	2,13	45	262	-5,564	0,000
Bio	0,05	1,40	2	172	-10,646	0,000

Tableau 7 : Moyennes entreprises

Mots caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Production	2,78	2,13	152	262	4,391	0,000
DD	4,29	3,52	234	433	4,029	0,000
Pdéthi	3,77	3,26	206	400	2,829	0,002
Comp-prof	1,83	1,50	100	184	2,641	0,004
Ethique	1,23	1,56	67	192	-2,632	0,004
Pédagogie	2,71	3,50	148	430	-4,251	0,000
Bio	0,84	1,40	46	172	-4,736	0,000
Solidarité	0,16	0,51	9	63	-4,986	0,000

Tableau 8 : Petites entreprises

Mots caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Bio	4,37	1,40	124	172	13,655	0,000
Santé	1,48	0,58	42	71	6,424	0,000
Solidarité	1,13	0,51	32	63	4,676	0,000
Distrib-frs	2,01	1,30	57	160	3,532	0,000
RQCl	3,56	2,64	101	324	3,332	0,000
Pédagogie	4,41	3,50	125	430	2,875	0,002
Projet	1,45	2,12	41	260	-2,856	0,002
Coût	1,55	2,30	44	283	-3,088	0,001
Services-log	0,78	1,42	22	174	-3,392	0,000
Pdéthi	1,76	3,26	50	400	-5,373	0,000
DD	1,59	3,52	45	433	-6,854	0,000

4.5 Annexe D5 : Analyse Factorielle des Correspondances et classification hiérarchique des mots ou classe de mots

4.5.1 Annexe D5.a : Tableau des valeurs propres, coordonnées, contributions et cosinus carrés des fréquences actives et illustratives

Numéro	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	0,0440	73,62	73,62
2	0,0158	26,38	100,00

Contributions des fréquences actives

Libellé de la variable	Poids relatif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2
C9=1 Etoile	21,47	0,10694	37,50	41,02
C9=2 Etoiles	36,08	0,03565	9,88	54,04
C9=3 Etoiles	42,45	0,05635	52,62	4,94

Cosinus carrés des fréquences actives

Libellé de la variable	Poids relatif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2
C9=1 Etoile	21,47	0,10694	0,72	0,28
C9=2 Etoiles	36,08	0,03565	0,34	0,66
C9=3 Etoiles	42,45	0,05635	0,97	0,03

Cosinus carrés des fréquences illustratives

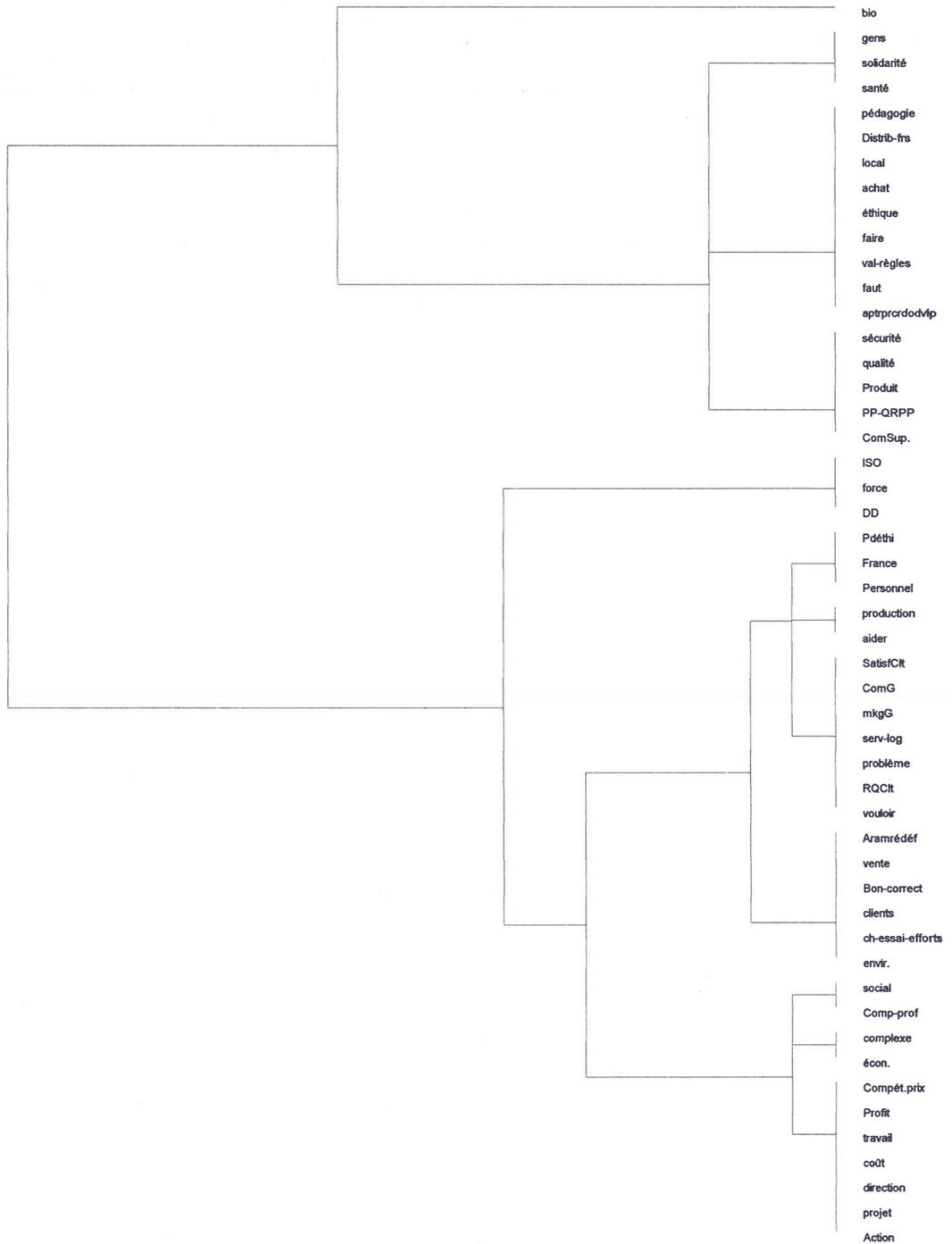
Libellé de la variable	Poids relatif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2
Industrie	54,38	0,03032	0,18	0,11
Service	45,62	0,04308	0,18	0,11

4.5.2 Annexe D5.b : Tableau des coordonnées, contributions et cosinus carrés des individus

	P. rel.	Disto	Coordonnées		Contributions		Cosinus Carrés	
<i>Action</i>	0.55	0.03	0.09	0.16	0.1	0.9	0.25	0.75
<i>ComG</i>	2.10	0.03	0.15	-0.06	1.0	0.5	0.84	0.16
<i>DD</i>	3.52	0.23	0.47	-0.12	17.4	3.3	0.94	0.06
<i>Distrib-frs</i>	1.30	0.03	-0.15	0.10	0.7	0.8	0.71	0.29
<i>France</i>	0.42	0.06	0.23	-0.09	0.5	0.2	0.87	0.13
<i>ISO</i>	0.63	0.50	0.62	-0.35	5.5	4.8	0.76	0.24
<i>Personnel</i>	1.01	0.09	0.26	-0.14	1.5	1.3	0.77	0.23
<i>Produit</i>	5.38	0.03	-0.13	-0.10	2.0	3.3	0.63	0.37
<i>Profit</i>	1.69	0.02	0.05	0.14	0.1	2.1	0.12	0.88
<i>achat</i>	0.88	0.03	-0.15	0.08	0.4	0.4	0.75	0.25
<i>ComSup.</i>	2.56	0.06	-0.22	-0.11	2.8	2.0	0.80	0.20
<i>aider</i>	0.49	0.04	0.04	-0.19	0.0	1.2	0.04	0.96
<i>aptrprcrdodvlp</i>	2.41	0.01	-0.05	0.07	0.2	0.7	0.36	0.64
<i>Aramrédéf</i>	1.37	0.00	-0.05	0.01	0.1	0.0	0.94	0.06
<i>bio</i>	1.40	1.12	-1.01	-0.30	32.7	8.2	0.92	0.08
<i>Bon-correct</i>	0.93	0.00	-0.02	-0.03	0.0	0.1	0.25	0.75
<i>clients</i>	5.93	0.00	0.02	0.00	0.0	0.0	0.94	0.06
<i>complexe</i>	0.59	0.16	0.05	0.40	0.0	6.1	0.02	0.98
<i>Comp-prof</i>	1.50	0.09	0.25	0.17	2.1	2.8	0.67	0.33
<i>coût</i>	2.30	0.03	0.12	0.14	0.8	2.8	0.44	0.56
<i>direction</i>	0.74	0.05	0.11	0.20	0.2	2.0	0.24	0.76
<i>envir.</i>	4.34	0.01	0.07	0.04	0.4	0.5	0.72	0.28
<i>ch-essai-efforts</i>	1.55	0.00	0.02	0.00	0.0	0.0	0.98	0.02
<i>faire</i>	5.38	0.03	-0.13	0.12	2.1	4.5	0.56	0.44
<i>faut</i>	2.65	0.01	-0.05	0.10	0.2	1.8	0.22	0.78
<i>force</i>	0.22	0.32	0.33	-0.46	0.6	2.9	0.35	0.65
<i>gens</i>	1.29	0.18	-0.41	0.12	4.9	1.1	0.92	0.08
<i>Pdéthi</i>	3.26	0.07	0.25	-0.09	4.6	1.7	0.88	0.12
<i>local</i>	0.81	0.03	-0.16	0.10	0.5	0.5	0.73	0.27
<i>mkgG</i>	2.40	0.02	0.14	-0.02	1.1	0.1	0.98	0.02
<i>PP-QRPP</i>	3.44	0.01	-0.11	-0.02	0.9	0.1	0.98	0.02
<i>Compét.prix</i>	2.54	0.01	0.03	0.11	0.0	2.1	0.06	0.94
<i>problème</i>	4.09	0.02	0.06	-0.11	0.4	3.1	0.25	0.75
<i>production</i>	2.13	0.06	0.04	-0.24	0.1	7.7	0.03	0.97
<i>projet</i>	2.12	0.03	0.07	0.17	0.3	3.9	0.15	0.85
<i>pédagogie</i>	3.50	0.04	-0.17	0.08	2.4	1.4	0.83	0.17
<i>qualité</i>	2.69	0.02	-0.07	-0.12	0.3	2.3	0.26	0.74
<i>RQClit</i>	2.64	0.01	0.04	-0.08	0.1	1.1	0.21	0.79
<i>santé</i>	0.58	0.39	-0.62	0.09	5.0	0.3	0.98	0.02
<i>SatisfClit</i>	2.97	0.02	0.13	-0.08	1.1	1.4	0.70	0.30
<i>serv-log</i>	1.42	0.02	0.13	-0.03	0.5	0.1	0.96	0.04
<i>social</i>	0.70	0.32	0.38	0.42	2.3	7.7	0.45	0.55
<i>solidarité</i>	0.51	0.19	-0.43	-0.06	2.1	0.1	0.98	0.02
<i>sécurité</i>	1.64	0.04	-0.07	-0.18	0.2	3.4	0.14	0.86
<i>travail</i>	1.34	0.02	0.12	0.08	0.4	0.5	0.68	0.32
<i>val-règles</i>	2.58	0.03	-0.11	0.14	0.7	3.3	0.36	0.64
<i>vente</i>	1.73	0.00	-0.01	0.00	0.0	0.0	0.97	0.03
<i>vouloir</i>	1.63	0.00	0.04	-0.04	0.1	0.2	0.51	0.49
<i>écon.</i>	0.59	0.12	0.04	0.35	0.0	4.5	0.01	0.99
<i>éthique</i>	1.56	0.02	-0.11	0.06	0.4	0.3	0.80	0.20

4.5.3 Annexe D5.c : Arbre de classification hiérarchique²⁵³ des mots caractéristiques des individus interviewés

Classification hiérarchique directe



²⁵³ Spad réalise la classification en utilisant les coordonnées factorielles pour caractériser les individus, plutôt que d'utiliser les variables de départ ; cette procédure comporte un triple avantage : les coordonnées factorielles représentent une mesure synthétique de l'ensemble des variables ; Quel que soit le type de variables, on peut disposer de coordonnées factorielles : on pourra réaliser une classification après une analyse des correspondances simples ou multiples, ou après une analyse en composante principale. ; enfin, en utilisant seulement les les principaux facteurs de l'analyse, on élimine les fluctuations aléatoires avant de réaliser la classification.

4.5.4 Annexe D5.d : Coordonnées et valeurs-tests des centres de classes après consolidation (Partition de l'arbre hiérarchique en deux classes)

Coordonnées des centres de classes après consolidation

Coupure 'a' de l'arbre en 2 classes

Libellé	Effectif	Poids absolu	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2
CLASSE 1 / 2	31	7134,00	0,01458	0,12058	-0,00619
CLASSE 2 / 2	19	5152,00	0,02795	-0,16697	0,00857

Valeurs-Tests des centres de classes après consolidation

Coupure 'a' de l'arbre en 2 classes

Libellé	Effectif	Poids absolu	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2
CLASSE 1 / 2	31	7134,00	0,01458	5,14118	-0,44081
CLASSE 2 / 2	19	5152,00	0,02795	-4,36323	0,37406

4.5.5 Annexe D5.e : Caractérisation par les fréquences des classes de la partition (coupure en deux classes)

CLASSE 1 / 2

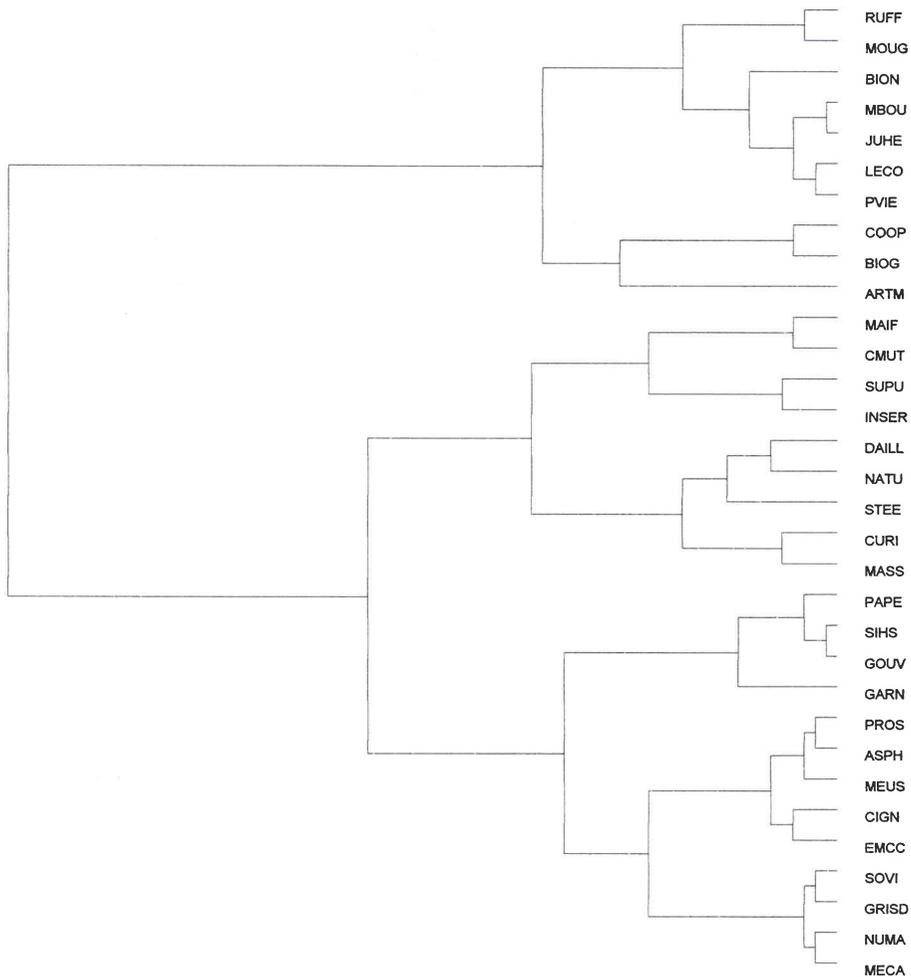
Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
C9=1 Etoile	21,47	25,08	67,82	11,55	0,000	2638
C11=Industrie	54,38	56,62	60,46	5,84	0,000	6681
C9=2 Etoiles	36,08	38,09	61,29	5,43	0,000	4433
C11=Service	45,62	43,38	55,22	-5,84	0,000	5605
C9=3 Etoiles	42,45	36,84	50,39	-14,78	0,000	5215

CLASSE 2 / 2						
C9=3 Etoiles	42,45	50,21	49,61	14,78	0,000	5215
C11=Service	45,62	48,72	44,78	5,84	0,000	5605
C9=2 Etoiles	36,08	33,31	38,71	-5,43	0,000	4433
C11=Industrie	54,38	51,28	39,55	-5,84	0,000	6681
C9=1 Etoiles	21,47	16,48	32,18	-11,55	0,000	2638

4.6 Annexe D6 : Analyse Factorielle des Correspondances et classification hiérarchique des entreprises engagées dans une démarche éthico-Développement durable : Tableaux, représentations graphiques et typologie

4.6.1 Annexe D6.a : Arbre de classification hiérarchique

Classification hiérarchique directe



4.6.2 Annexe D6.b : Coordonnées et valeurs test après consolidation

AXES 1 A 5

CLASSES			VALEURS-TEST					COORDONNEES				
IDEN - LIBELLE	EFF.	P. ABS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
aa1a - CLASSE 1 / 3	13	4308.00	-4.2	1.9	-0.4	3.0	0.0	-0.28	0.11	-0.02	0.11	0.00
aa2a - CLASSE 2 / 3	9	4832.00	-0.4	-2.6	-0.2	-2.2	-0.3	-0.04	-0.20	-0.01	-0.11	-0.01
aa3a - CLASSE 3 / 3	10	3146.00	5.4	2.2	0.8	0.3	0.4	0.43	0.16	0.04	0.02	0.02

4.6.3 Annexe D6.c : Cosinus carrés des individus actifs

Identificateur	Poids relatif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Axe 5
MECA	2,16	0,61418	0,06	0,01	0,01	0,46	0,05
GRISD	2,28	0,42890	0,04	0,13	0,00	0,26	0,05
NUMA	2,50	0,33664	0,06	0,00	0,00	0,20	0,00
SIHS	1,86	0,50289	0,15	0,16	0,04	0,00	0,00
BIOG	3,36	0,51865	0,23	0,00	0,01	0,05	0,00
ASPH	3,03	0,33424	0,21	0,00	0,03	0,02	0,01
PROS	3,43	0,40221	0,27	0,04	0,03	0,00	0,04
GOUV	1,96	0,42924	0,03	0,20	0,03	0,00	0,05
CIGN	2,10	0,57857	0,21	0,00	0,06	0,01	0,08
MEUS	2,73	0,36189	0,28	0,12	0,00	0,01	0,01
STEE	7,12	0,28516	0,25	0,06	0,01	0,28	0,14
DAILL	6,07	0,18288	0,07	0,02	0,00	0,13	0,10
BION	3,43	0,66981	0,25	0,22	0,04	0,00	0,12
GARN	3,02	0,61717	0,28	0,07	0,02	0,08	0,10
PAPE	4,53	0,64879	0,27	0,38	0,04	0,00	0,03
RUFF	2,83	1,13026	0,49	0,21	0,12	0,02	0,00
SOVI	2,90	0,37777	0,10	0,03	0,01	0,14	0,26
LECO	1,68	0,49577	0,01	0,14	0,02	0,00	0,10
PVIE	1,82	0,43771	0,11	0,02	0,00	0,08	0,00
JUHE	1,47	0,67507	0,40	0,12	0,00	0,05	0,00
MAIF	6,28	0,38803	0,03	0,45	0,00	0,04	0,03
CMUT	2,60	0,56919	0,01	0,51	0,00	0,01	0,02
MBOU	1,71	0,59790	0,27	0,02	0,01	0,03	0,13
ARTM	2,14	1,45208	0,09	0,03	0,71	0,01	0,03
INSER	2,25	0,88278	0,00	0,36	0,13	0,01	0,00
SUPU	3,18	0,54009	0,00	0,31	0,03	0,02	0,12
COOP	4,86	0,44671	0,54	0,00	0,08	0,05	0,00
EMCC	2,57	0,39930	0,17	0,01	0,14	0,04	0,18
MASS	3,51	0,33994	0,03	0,00	0,03	0,21	0,07
CURI	3,33	0,43516	0,00	0,16	0,05	0,08	0,05
MOUG	2,30	0,61689	0,53	0,07	0,04	0,00	0,03
NATU	4,97	0,25890	0,00	0,14	0,37	0,01	0,02

4.7 Annexe D7: Les compétences éthiques « Produit » (CEP) : Analyse lexicale (Sous Spad -T)

4.7.1 Annexe D7.a : Lemmatisation manuelle –sous SPAD-T- et nombre d’occurrences des mots utilisés (Après vérification contextuelle)

Mot/Segment	Fréquence	Lemmatisation manuelle - Compétences Ethiques « Produit » niveau 1, 2 et 3- (CEP 1,2,3)
Produit	307	<i>produit(s) ; gamme ; assortiment</i>
signQE	290	<i>Bio (62) ; labels-normes-certificats (55) ; NF (17) ; Autrest types de labels (19) ; éco-produit-éco-conception (22) ; design (19) ; innovation-brevet (10) ; originalité,, esthétique, sur-mesure, nouveauté, ...</i>
clients	239	<i>client, clientèle, consommateurs, gens (clients potentiels), sociétaires</i>
Envir.	238	<i>Environnement (65), écologie (21), emballage (13), pollution (12), recyclage (26), énergie (12) ; produits chimiques, planète, remanufacturing...</i>
faire	191	<i>faire, fait, action(s)</i>
qualité	172	<i>Qualité (122) ; rapport qualité-prix (26) ; haut de gamme, longévité, solide, fiabilité, durable (bien)...</i>
Problème	163	<i>Problème-souci (26) ; difficile- difficultés (21) ; complexe-global-complicqué (10) ; contraintes-obligations-exigences (26) ; catastrophe, dilemme, sacrifice, perte, contradiction, défailant...</i>
prix	151	<i>Prix (120), tarif, soldes, promotions, remise, devis</i>
Mkg	143	<i>Marché(39) ; marketing (11) ; attentes-besoins (13) ; argument commercial (22) ; offre (12) ; demande (10) ; commercial (13) ; adaptation (7) ; créneau, niche, satisfaire, cible...</i>
Marge	140	<i>Marge (12) ; lutte concurrentielle (18) ; gagner (12) ; compétitivité (16) ; rentabilité (9) ; performance (8) ; résultat (5) ; économies, chiffre d'affaires, efficacité...</i>
sécu-santé	135	<i>Sécurité (13) ; santé (22), protection (17) ; garantie (11) ; risque (11), sain (7) ; danger, toxique, survie...</i>
DD	113	<i>Développement Durable</i>
coûts	109	<i>Coût (40) ; cher (39) ; payer (11), investissement, dépenser, onéreux, gaspillages, pénalités...</i>
Pédagogie	108	<i>famille des mots suivants : expliquer (13) ; sensibiliser-montrer-toucher (29) ; former (6) ; informer (7) ; réfléchir, apprendre, comprendre, éduquer, connaissances...</i>
pro-gestion	96	<i>Professionalisation (12), engagement (21), responsabilité (11) ; capable-capacité (13) ; mission (6) ; stratégie, compétences, gérer, expérience, objectif...</i>
com-image	87	<i>Famille du mot communiquer (23) ; image – réputation (15) ; et recensement de toutes les formes de communication : Presse, salons, internet, Télévision...</i>
faut	84	<i>faut, doit, faudrait, devoir</i>
production	75	<i>produire, production, fabriquer, fabrication, matériau, activité...</i>
partenariat	71	<i>Partenaires-partenariat (4) ; contrat (18) ; négociation (12) ; filière (7), participation, concertation...</i>
vouloir	69	<i>vouloir, veut... Souhaiter, souhaits..., préférer, préférences..aimerait...</i>
vente	63	<i>ventes, vendre, commerciaux, commande</i>
éthique	59	<i>éthique (s)</i>
RQCl	57	<i>relation (6) ; écoute (7) ; aider (15) ; conseil (5) ; confiance (4) ; honnêteté (4) ; accompagnement, disponibilité, sympathique, accueil..</i>
frs-dist	57	<i>producteurs, distributeurs, sous-traitants, fabricants, constructeurs</i>
aptrprop	53	<i>Apporter (16) ; proposer (27) ; trouver (10)</i>
val-règles	51	<i>Convictions (10) ; valeurs (18) ; état d'esprit (9) ; principes (5) ; morale, lois, philosophie, règle...</i>
ch-essai	49	<i>chercher, essayer</i>
travail	46	<i>travail, travailler avec (surtout) et travailler sur...</i>
achat	39	<i>achat(s), consommation(s), acheteur(s), acheter, consommer...</i>
serv-log	38	<i>services, prestations, logistique, transport, SAV, livraison</i>
local	35	<i>local, région, régionaux, France, français, proximité, lorraine</i>
respect	24	<i>respect, respecter, respectueux (surtout vis-à-vis de l'environnement)</i>
Personnel	21	<i>Personnel, salariés, main-d'œuvre</i>
solidarité	14	<i>solidarité, Nord-Sud, commerce équitable, altruisme</i>

4.7.2 Annexe D7.b : Vocabulaire spécifique et caractéristiques des entreprises sondées selon leur degré d'engagement éthique et leur secteur d'activité (Tableau 1 à 5)

Tableau 1 : Entreprises « Une étoile », faiblement engagées (CEP)

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Mkg	5,51	3,99	51	143	2,577	0,005
Frs-dist	2,38	1,59	22	57	2,009	0,022
Production	2,92	2,09	27	75	1,860	0,031
RQClit	2,16	1,59	20	57	1,438	0,075
DD	3,89	3,15	36	113	1,370	0,085
Services-logistique	1,51	1,06	14	38	1,355	0,088
Solidarité	0,11	0,39	1	14	-1,345	0,089
Prix	3,35	4,21	31	151	-1,438	0,075
Sécu-santé	2,92	3,76	27	135	-1,494	0,068
Faire	4,32	5,32	40	191	-1,514	0,065
Ethique	0,86	1,64	8	59	-2,116	0,017
Valeurs-règles	0,65	1,42	6	51	-2,278	0,011

Tableau 2 : Entreprises « Deux étoiles », moyennement engagées (CEP)

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Pro-gestion	4,12	2,68	51	96	3,685	0,000
Marge	5,41	3,90	67	140	3,233	0,001
Prix	5,33	4,21	66	151	2,311	0,010
Pédagogie	3,96	3,01	49	108	2,273	0,012
Aptrprop	2,10	1,48	26	53	2,062	0,020
DD	3,96	3,15	49	113	1,889	0,029
RQClit	1,05	1,59	13	57	-1,770	0,038
Produit	7,11	8,56	88	307	-2,215	0,013
Qualité	3,47	4,80	43	172	-2,663	0,004
Com-image	1,37	2,43	17	87	-2,973	0,001
Sécu-santé	2,10	3,76	26	135	-3,868	0,000
SignQE	4,68	8,08	58	290	-5,575	0,000

Tableau 3 : Entreprises « Trois étoiles », fortement engagées (CEP)

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Sécu-santé	5,76	3,76	82	135	4,945	0,000
SignQE	10,40	8,08	148	290	4,024	0,000
Com-image	3,72	2,43	53	87	3,938	0,000
Qualité	5,76	4,80	82	172	2,105	0,018
Local	1,41	0,98	20	35	1,930	0,027
Produit	9,28	8,56	132	307	1,183	0,118
Solidarité	0,56	0,39	8	14	1,064	0,144
Coûts	2,25	3,04	32	109	-2,166	0,015
Services-logistique	0,56	1,06	8	38	-2,261	0,012
Mkg	3,02	3,99	43	143	-2,339	0,010
Pro-gestion	1,83	2,68	26	96	-2,498	0,006
Problème	3,23	4,54	46	163	-3,031	0,001
DD	1,97	3,15	28	113	-3,276	0,001

Tableau 4 : Entreprises du secteur industriel

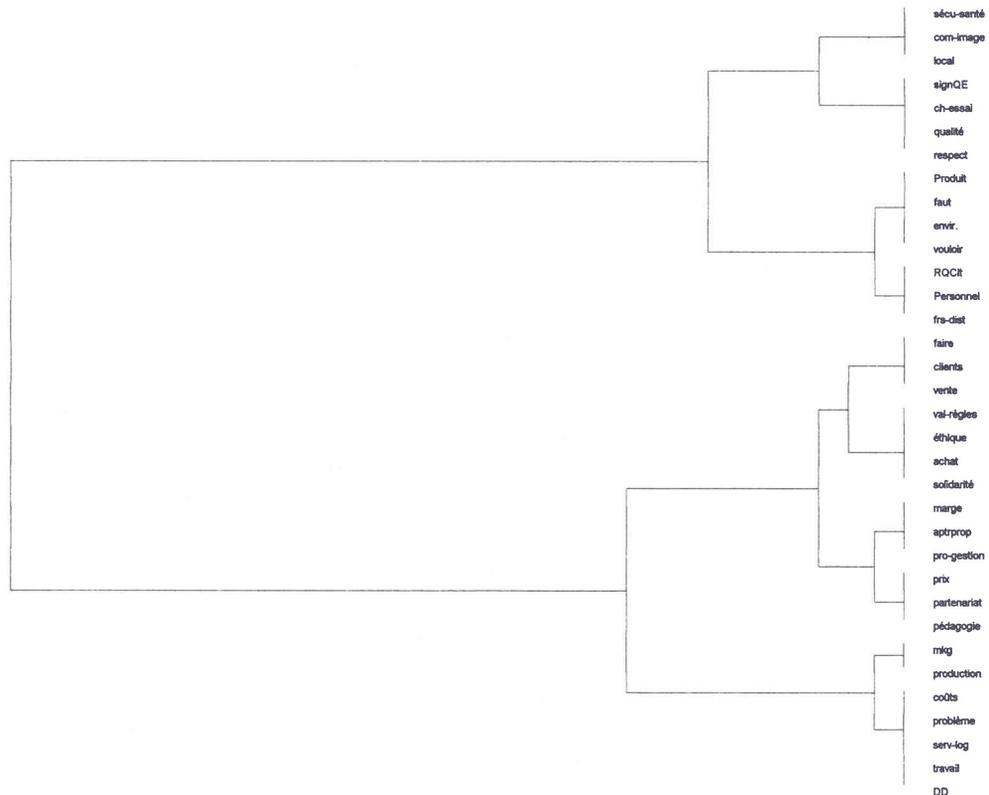
Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
SignQE	10,87	8,08	218	290	7,021	0,000
Environnement	8,28	6,64	166	238	4,457	0,000
Production	2,64	2,09	53	75	2,525	0,006
DD	3,59	3,15	72	113	1,613	0,053
Coûts	3,44	3,04	69	109	1,489	0,068
Ch-essai	1,60	1,37	32	49	1,194	0,116
Respect	0,40	0,67	8	24	-2,024	0,021
Valeurs-règles	1,00	1,42	20	51	-2,267	0,012
Solidarité	0,15	0,39	3	14	-2,348	0,009
Sécu-santé	3,04	3,76	61	135	-2,458	0,007
Prix	3,44	4,21	69	151	-2,487	0,006
Serv-log	0,65	1,06	13	38	-2,538	0,006
Marge	2,99	3,90	60	140	-3,071	0,001
Ethique	0,85	1,64	17	59	-4,103	0,000

Tableau 5 : Entreprises du secteur tertiaire

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Ethique	2,65	1,64	42	59	4,103	0,000
Marge	5,06	3,90	80	140	3,071	0,001
Services-logistique	1,58	1,06	25	38	2,538	0,006
Prix	5,18	4,21	82	151	2,487	0,006
Sécu-santé	4,68	3,76	74	135	2,458	0,007
Solidarité	0,70	0,39	11	14	2,348	0,009
Valeurs-règles	1,96	1,42	31	51	2,267	0,012
Produit	7,90	8,56	125	307	-1,191	0,117
Ch-essai	1,07	1,37	17	49	-1,194	0,116
Coûts	2,53	3,04	40	109	-1,489	0,068
DD	2,59	3,15	41	113	-1,613	0,053
Production -	1,39	2,09	22	75	-2,525	0,006
Environnement	4,55	6,64	72	238	-4,457	0,000
SignQE	4,55	8,08	72	290	-7,021	0,000

4.7.3 Annexe D7.c : Arbre de classification hiérarchique

Classification hiérarchique directe



4.7.4 Annexe D7.d : Valeurs propres, fréquences, coordonnées, contributions et cosinus carrés des fréquences actives et des individus

```

ANALYSE DES CORRESPONDANCES BINAIRES
VALEURS PROPRES
APERCU DE LA PRECISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION .. 0.0612
                                       SOMME DES VALEURS PROPRES .... 0.0612
HISTOGRAMME DES 2 PREMIERES VALEURS PROPRES
+-----+
| NUMERO | VALEUR | POURCENTAGE | POURCENTAGE |
|         | PROPRE |              | CUMULE      |
+-----+
| 1      | 0.0435 | 71.14       | 71.14      |
|*****|*****|*****|*****|
| 2      | 0.0177 | 28.86       | 100.00     |
|*****|*****|*****|*****|
+-----+
COORDONNEES, CONTRIBUTIONS DES FREQUENCES SUR LES AXES 1 A 2
FREQUENCES ACTIVES
+-----+
|         | FREQUENCES | COORDONNEES | CONTRIBUTIONS | COSINUS CARRES |
+-----+
| IDEN - LIBELLE COURT | P.REL DISTO | 1 2 0 0 0 | 1 2 0 0 0 | 1 2 0 0 0 |
+-----+
| AA_1 - C9=1 | 25.82 0.05 | -0.02 -0.23 0.00 0.00 0.00 | 0.2 74.0 0.0 0.0 0.0 | 0.01 0.99 0.00 0.00 |
| AA_2 - C9=2 | 34.51 0.08 | 0.26 0.07 0.00 0.00 0.00 | 55.7 9.8 0.0 0.0 0.0 | 0.93 0.07 0.00 0.00 |
| AA_3 - C9=3 | 39.67 0.06 | -0.22 0.08 0.00 0.00 0.00 | 44.2 16.2 0.0 0.0 0.0 | 0.87 0.13 0.00 0.00 |
+-----+
COORDONNEES, CONTRIBUTIONS ET COSINUS CARRES DES INDIVIDUS
AXES 1 A 2
+-----+
|         | INDIVIDUS | COORDONNEES | CONTRIBUTIONS | COSINUS CARRES |
+-----+
| IDENTIFICATEUR | P.REL DISTO | 1 2 0 0 0 | 1 2 0 0 0 | 1 2 0 0 0 |
+-----+
| DD | 3.15 0.09 | 0.26 -0.15 0.00 0.00 0.00 | 5.1 4.0 0.0 0.0 0.0 | 0.76 0.24 0.00 0.00 |
| Personnel | 0.59 0.06 | -0.18 -0.16 0.00 0.00 0.00 | 0.4 0.9 0.0 0.0 0.0 | 0.53 0.47 0.00 0.00 |
| Produit | 8.56 0.02 | -0.11 -0.05 0.00 0.00 0.00 | 2.4 1.3 0.0 0.0 0.0 | 0.82 0.18 0.00 0.00 |
| achat | 1.09 0.07 | 0.11 0.23 0.00 0.00 0.00 | 0.3 3.4 0.0 0.0 0.0 | 0.18 0.82 0.00 0.00 |
| aptprop | 1.48 0.09 | 0.27 0.15 0.00 0.00 0.00 | 2.5 1.8 0.0 0.0 0.0 | 0.77 0.23 0.00 0.00 |
| clients | 6.66 0.01 | 0.04 0.08 0.00 0.00 0.00 | 0.2 2.5 0.0 0.0 0.0 | 0.17 0.83 0.00 0.00 |
| coûts | 3.04 0.05 | 0.22 -0.05 0.00 0.00 0.00 | 3.3 0.4 0.0 0.0 0.0 | 0.95 0.05 0.00 0.00 |
| signQE | 8.08 0.10 | -0.31 -0.06 0.00 0.00 0.00 | 17.5 1.5 0.0 0.0 0.0 | 0.97 0.03 0.00 0.00 |
| envir. | 6.64 0.00 | -0.03 -0.06 0.00 0.00 0.00 | 0.2 1.4 0.0 0.0 0.0 | 0.22 0.78 0.00 0.00 |
| ch-essai | 1.37 0.05 | -0.21 -0.05 0.00 0.00 0.00 | 1.3 0.2 0.0 0.0 0.0 | 0.94 0.06 0.00 0.00 |
| faire | 5.32 0.01 | 0.04 0.11 0.00 0.00 0.00 | 0.2 3.6 0.0 0.0 0.0 | 0.11 0.89 0.00 0.00 |
| faut | 2.34 0.02 | -0.11 -0.06 0.00 0.00 0.00 | 0.7 0.4 0.0 0.0 0.0 | 0.79 0.21 0.00 0.00 |
| frs-dist | 1.59 0.09 | -0.11 -0.29 0.00 0.00 0.00 | 0.4 7.4 0.0 0.0 0.0 | 0.12 0.88 0.00 0.00 |
| com-image | 2.43 0.19 | -0.41 0.16 0.00 0.00 0.00 | 9.3 3.6 0.0 0.0 0.0 | 0.86 0.14 0.00 0.00 |
| local | 0.98 0.13 | -0.29 0.21 0.00 0.00 0.00 | 1.9 2.5 0.0 0.0 0.0 | 0.65 0.35 0.00 0.00 |
| marge | 3.90 0.08 | 0.27 0.09 0.00 0.00 0.00 | 6.4 1.7 0.0 0.0 0.0 | 0.90 0.10 0.00 0.00 |
| mkg | 3.99 0.06 | 0.09 -0.23 0.00 0.00 0.00 | 0.8 11.9 0.0 0.0 0.0 | 0.13 0.87 0.00 0.00 |
| partenariat | 1.98 0.03 | 0.13 0.10 0.00 0.00 0.00 | 0.8 1.1 0.0 0.0 0.0 | 0.64 0.36 0.00 0.00 |
| prix | 4.21 0.04 | 0.16 0.11 0.00 0.00 0.00 | 2.5 3.1 0.0 0.0 0.0 | 0.67 0.33 0.00 0.00 |
| problème | 4.54 0.06 | 0.21 -0.11 0.00 0.00 0.00 | 4.6 2.9 0.0 0.0 0.0 | 0.79 0.21 0.00 0.00 |
| production | 2.09 0.08 | 0.13 -0.24 0.00 0.00 0.00 | 0.9 6.8 0.0 0.0 0.0 | 0.24 0.76 0.00 0.00 |
| pro-gestion | 2.68 0.15 | 0.37 0.12 0.00 0.00 0.00 | 8.6 2.2 0.0 0.0 0.0 | 0.91 0.09 0.00 0.00 |
| qualité | 4.80 0.04 | -0.21 -0.03 0.00 0.00 0.00 | 4.7 0.2 0.0 0.0 0.0 | 0.99 0.01 0.00 0.00 |
| RQClt | 1.59 0.07 | -0.18 -0.20 0.00 0.00 0.00 | 1.2 3.7 0.0 0.0 0.0 | 0.44 0.56 0.00 0.00 |
| respect | 0.67 0.05 | -0.23 0.03 0.00 0.00 0.00 | 0.8 0.0 0.0 0.0 0.0 | 0.98 0.02 0.00 0.00 |
| serv-log | 1.06 0.15 | 0.28 -0.27 0.00 0.00 0.00 | 2.0 4.2 0.0 0.0 0.0 | 0.53 0.47 0.00 0.00 |
| sécu-santé | 3.76 0.19 | -0.41 0.15 0.00 0.00 0.00 | 14.7 4.9 0.0 0.0 0.0 | 0.88 0.12 0.00 0.00 |
| 0.00

```

4.7.5 Annexe D7.e : Caractérisation par les fréquences des classes de la partition (Coupure de l'arbre en trois classes)

CLASSE 1 / 3

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
C9=1 Etoile	25,82	32,17	23,87	4,11	0,000	926
C9=2 Etoiles	34,51	40,17	22,29	3,40	0,000	1238
C9=3 Etoiles	39,67	27,66	13,35	-7,24	0,000	1423

CLASSE 2 / 3

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
C9=2 Etoiles	34,51	42,98	44,26	7,84	0,000	1238
C9=3 Etoiles	39,67	36,86	33,03	-2,52	0,006	1423
C9=1 Etoiles	25,82	20,16	27,75	-5,78	0,000	926

CLASSE 3 / 3

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
C9=3 Etoiles	39,67	46,95	53,62	8,08	0,000	1423
C9=2 Etoiles	34,51	25,48	33,44	-10,40	0,000	1238

4.7.6 ANNEXE D7.f : Coordonnées et valeurs-test après consolidation

AXES 1 A 2													
CLASSES				VALEURS-TEST					COORDONNEES				
IDEN	LIBELLE	EFF.	P.ABS	1	2	0	0	0	1	2	0	0	0
DISTO.													
aa1a	- CLASSE 1 / 3	7	687.00	2.7	-3.4	0.0	0.0	0.0	0.19	-0.15	0.00	0.00	0.00
0.06													
aa2a	- CLASSE 2 / 3	13	1275.00	3.1	4.2	0.0	0.0	0.0	0.14	0.12	0.00	0.00	0.00
0.04													
aa3a	- CLASSE 3 / 3	14	1625.00	-4.4	-1.1	0.0	0.0	0.0	-0.19	-0.03	0.00	0.00	0.00
0.04													

4.7.7 Annexe D7.g : Principaux parangons des trois classes (CEP)

CLASSE 1/ 3 - EFFECTIF: 7

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00249	problème	2	0.00495	travail
3	0.00507	DD	4	0.01076	production
5	0.01160	coûts	6	0.01632	mkg
7	0.02053	serv-log			

CLASSE 2/ 3 - EFFECTIF: 13

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00051	prix	2	0.00053	partenariat
3	0.00530	pédagogie	4	0.01079	faire
5	0.01247	vente	6	0.01254	clients
7	0.01330	achat	8	0.01705	marge
9	0.01712	aptrprop	10	0.02486	éthique

CLASSE 3/ 3 - EFFECTIF: 14

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00022	qualité	2	0.00067	ch-essai
3	0.00496	respect	4	0.00712	Produit
5	0.00739	faut	6	0.01364	signQE
7	0.01791	Personnel	8	0.02649	envir.
9	0.02989	RQClt	10	0.03331	vouloir

4.8 ANNEXE D8 : LES COMPETENCES ETHIQUES RELATIONNELLES (CER) : Analyse lexicale (Spad-T)

4.8.1 Annexe D8.a : Lemmatisation manuelle et nombre d'occurrences des mots utilisés

COMPETENCE ETHIQUES RELATIONNELLES

Mots	Fréq.	Lemmatisation manuelle – Compétences Ethiques relationnelles – niveau 1, 2 et 3 (CER, 1,2,3)
Clients	374	client, clientèle (102), consommateurs (26), gens (au sens de clients potentiels = 35), sociétaires...
RQCIt	264	relation - relationnel (28), aider-soutien (30), conseil(s) (28), écoute (18) ; confiance (15), transparence (15), accueil (12) ; accompagnement (12) ; discuter-dialogue (20)...
Pédagogie	238	famille des mots suivants : informer (31) ; expliquer (30) sensibiliser-montrer (23) comprendre (16) ; savoir (16) ; pédagogique (12) ; former (12); apprendre (6)...
faire	203	faire (92), fait (83), action(s), concrétiser
Partenariat	191	partenaires-partenariat (39) ; contrat(s) (26) ; famille des mots coopérer, négocier, collaborer (28) ; filière (17)...
Mkg	183	marketing (31) ; attentes-besoins (33) ; commercial(es) (22) ; satisfaction clients- satisfait (16) ; marché (12) ; offre (12) ; demande (11) ; famille du mot adaptation (10) ; créneau, cible...
Problème	166	problème -souci (36) ; difficile -difficultés (26) ; obstacles-contraintes-exigences (19) ; complexe-global-compliqué (9) ; catastrophe, dilemme, ...
pro-gestion	153	famille du mot engagement (21); projet (18) ; gérer-organiser (16) ; capable-capacité (15) ; compétences (11) ; professionnel- professionnalisation (11) ; responsable (11) ; mission (10) ; ...
Produit	148	Produit (s) ; gamme ; assortiment
Com-image	127	famille du mot communiquer et "faire connaître" (36), image - réputation (11) ; recensement de toutes les formes de communication : salons (10), internet (11), supports en lien avec la Presse (15), Télévision-radio (9)...
signQE	114	bio (40), label-normes-certificats (22) ; types de labels ou normes (14) ; innovation-recherche&développement (14) ; design, éco-conception, sur-mesure, originalité, ...
frs-dist	98	fournisseurs (46) ; producteurs (7) ; distributeurs (6) ; sous-traitants(12) ; fabricants (6) ; constructeurs...
marge	81	marge (12) ; famille du mot gagner (14) ; efficacité (8) ; performant (7) ; productivité (5) ; rentabilité (6), profit, concurrentiel, résultat, chiffre d'affaires...
faut	88	faut (58), doit, faudrait, devoir
vente	88	ventes (12), vendre (33), commerciaux-vendeurs-représentants (25), commande, prospecter, commercialiser...
serv-log	86	services -prestations (71) ; livraison (4) ; logistique, transport, SAV, transporteur...
aptrprop	75	apporter (14) ; proposer (31) ; , trouver (16) ; solutions (14)
sécu-santé	73	santé (6) ; protection (2) ; sain (5) ; sécurité (4) ; danger (2) ; risque (5) , garantie (9) ; toxique, nocif, survie, défectueux...
vouloir	75	vouloir, veut... Souhaiter, souhaits..., préférer, préférences..aimerait...
envir.	69	environnement (33), écologie (9), emballage, déchets, pollution, recyclage, produits chimiques, énergie, planète...
qualité	64	qualité (51) ; haut de gamme, longévité, solide , durable (pour un bien)...
travail	60	travail, travailler avec (surtout) et travailler sur...
coûts	65	famille du mot économie (18) ; paiement-dépense (15) ; cher (6) ; investissement (6) ; coût (5) ; facture, rétribuer, dépenser, onéreux, gaspillages...
ch-essai	53	chercher (34) ; essayer (19)
val-règles	45	valeurs (12) ; principes (7) ; état d'esprit (5) ; équité (4) convictions (3) ; lois, règles, philosophie
prix	43	prix (26), devis (6) ; tarif, soldes, promotions, remise, ristournes...
production	41	produire, production, fabriquer, fabrication, processus (de production), matériau, activité...
DD	39	Développement durable
Personnel	34	Personnel, salariés, main-d'œuvre

éthique	31	<i>éthique (s)</i>
Achat	27	<i>achat(s), consommation(s), acheteur(s), acheter, consommer...</i>
locales	26	<i>France-français (9); région-Lorraine (9), Moselle, proximité, local...</i>
solidarité	23	<i>commerce équitable (12), Nord-Sud, humanisme, charité, altruisme</i>
respect	19	<i>respect, respecter, respectueux (vis-à-vis de l'environnement ou du client)</i>

4.8.2 Annexe D8.b : Vocabulaire spécifique et caractéristiques des entreprises sondées selon leur degré d'engagement éthique et leur secteur d'activité (Tableau 1 à 5)

Tableau 1 : Entreprises « Une étoile », faiblement engagées (CER)

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
DD	2,70	1,13	16	39	3,399	0,000
Mkg clients	0,68	0,14	4	5	2,676	0,004
RQCIt clients	1,01	0,32	6	11	2,552	0,005
Services-logistique	4,05	2,48	24	86	2,424	0,008
RQCIt	10,14	7,62	60	264	2,379	0,009
Problème	6,59	4,79	39	166	2,077	0,019
Solidarité	0,00	0,66	0	23	-2,220	0,013
Faut	1,18	2,54	7	88	-2,313	0,010
SignQE	1,69	3,29	10	114	-2,416	0,008
Pédagogie	4,39	6,87	26	238	-2,641	0,004
Com-image	1,52	3,67	9	127	-3,194	0,001
Faire	2,70	5,86	16	203	-3,782	0,000

Tableau 2 : Entreprises « Deux étoiles », moyennement engagées (CER)

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Faut	4,08	2,54	49	88	3,968	0,000
Coûts	2,66	1,88	32	65	2,310	0,010
Pro-gestion	5,41	4,42	65	153	1,962	0,025
Personnel	1,41	0,98	17	34	1,678	0,047
SignQE	2,33	3,29	28	114	-2,259	0,012
Pédagogie	5,49	6,87	66	238	-2,300	0,011
Partenariat	3,99	5,51	48	191	-2,839	0,002
Produit	2,83	4,27	34	148	-3,059	0,001

Tableau 3 : Entreprises « Trois étoiles », fortement engagées (CER)

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Pédagogie	8,74	6,87	146	238	4,144	0,000
SignQE	4,55	3,29	76	114	3,939	0,000
Com-image	4,73	3,67	79	127	3,133	0,001
Partenariat	6,35	5,51	106	191	1,999	0,023
Coûts	1,32	1,88	22	65	-2,231	0,013
Pro-gestion	3,53	4,42	59	153	-2,370	0,009
Mkg	4,31	5,28	72	183	-2,399	0,008
DD	0,48	1,13	8	39	-3,421	0,000

Tableau 4 : Entreprises appartenant au secteur industriel

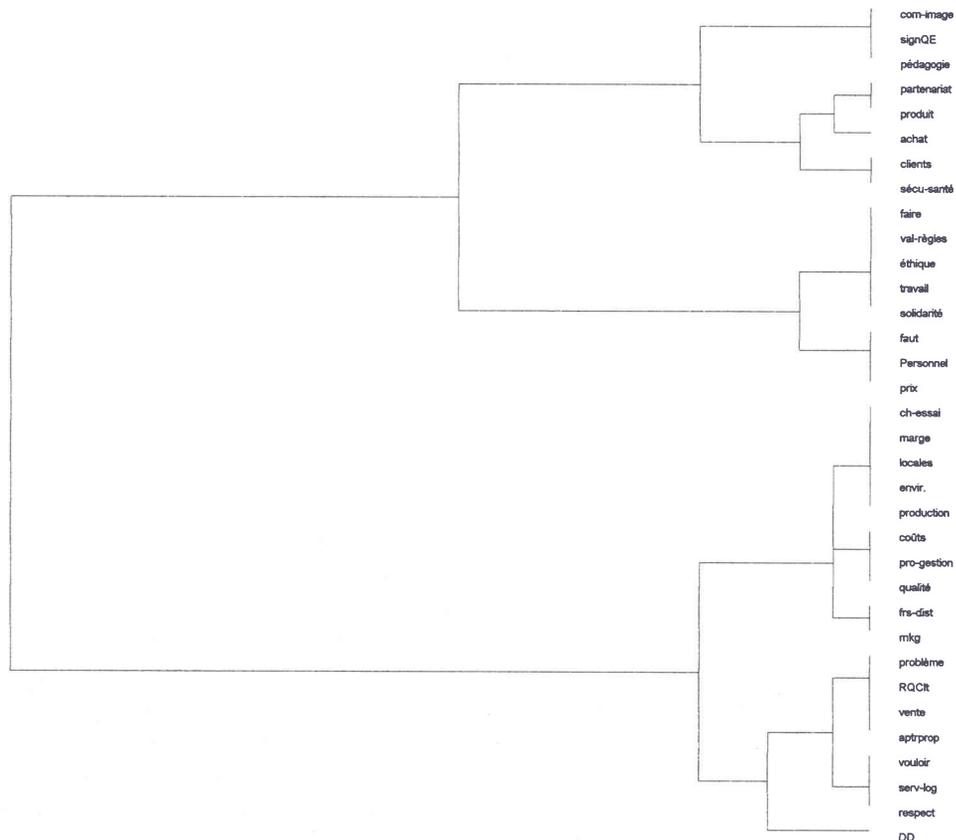
Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Vente	3,58	2,54	55	88	3,350	0,000
SignQE	0,52	0,26	8	9	2,396	0,008
Travail	2,34	1,73	36	60	2,320	0,010
Qualité	2,47	1,85	38	64	2,304	0,011
Partenariat	6,51	5,51	100	191	2,204	0,014
Solidarité	0,26	0,66	4	23	-2,493	0,006
Sécu-santé	1,30	2,11	20	73	-2,887	0,002
Ethique	0,33	0,89	5	31	-3,137	0,001
Clients	8,91	10,80	137	374	-3,154	0,001
Pédagogie	5,07	6,87	78	238	-3,707	0,000

Tableau 5 : Entreprises appartenant au secteur tertiaire

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Pédagogie	8,30	6,87	160	238	3,707	0,000
Clients	12,30	10,80	237	374	3,154	0,001
Ethique	1,35	0,89	26	31	3,137	0,001
Sécu-santé	2,75	2,11	53	73	2,887	0,002
Solidarité	0,99	0,66	19	23	2,493	0,006
SignQE	2,65	3,29	51	114	-2,277	0,011
Qualité	1,35	1,85	26	64	-2,304	0,011
Travail	1,25	1,73	24	60	-2,320	0,010
Environnement	0,05	0,26	1	9	-2,396	0,008
Vente	1,71	2,54	33	88	-3,350	0,000

4.8.3 Annexe D8.c : Arbre de classification hiérarchique

Classification hiérarchique directe



4.8.4 Annexe D8.d : Valeurs propres, fréquences, coordonnées, contributions et cosinus carrés des fréquences actives et des individus

```

ANALYSE DES CORRESPONDANCES BINAIRES
VALEURS PROPRES
APERCU DE LA PRECISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION .. 0.0596
                                       SOMME DES VALEURS PROPRES .... 0.0596
HISTOGRAMME DES 2 PREMIERES VALEURS PROPRES
-----+-----
| NUMERO | VALEUR | POURCENTAGE | POURCENTAGE |
|        | PROPRE |              | CUMULE      |
|-----+-----|-----+-----|
| 1      | 0.0368 | 61.85       | 61.85      |
|-----+-----|-----+-----|
| 2      | 0.0227 | 38.15       | 100.00     |
|-----+-----|-----+-----|
COORDONNEES, CONTRIBUTIONS DES FREQUENCES SUR LES AXES 1 A 2
FREQUENCES ACTIVES
-----+-----
| FREQUENCES | COORDONNEES | CONTRIBUTIONS | COSINUS CARRES | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----+-----|-----+-----|-----+-----|
| IDEN - LIBELLE COURT | P.REL | DISTO | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 |
|-----+-----|-----+-----|-----+-----|-----+-----|
| AA_1 - C9=1 | 17.09 | 0.15 | -0.34 | -0.20 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 52.3 | 30.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.73 | 0.27 | 0.00 | 0.00 |
| AA_2 - C9=2 | 34.70 | 0.05 | -0.08 | 0.20 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 6.3 | 59.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.15 | 0.85 | 0.00 | 0.00 |
| AA_3 - C9=3 | 48.21 | 0.04 | 0.18 | -0.07 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 41.4 | 10.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.87 | 0.13 | 0.00 | 0.00 |
|-----+-----|-----+-----|-----+-----|-----+-----|
COORDONNEES, CONTRIBUTIONS ET COSINUS CARRES DES INDIVIDUS
AXES 1 A 2
-----+-----
| INDIVIDUS | COORDONNEES | CONTRIBUTIONS | COSINUS CARRES | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----+-----|-----+-----|-----+-----|
| IDENTIFICATEUR | P.REL | DISTO | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 |
|-----+-----|-----+-----|-----+-----|-----+-----|
| DD | 1.13 | 0.50 | -0.69 | -0.14 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 14.6 | 1.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.96 | 0.04 | 0.00 | 0.00 |
| Personnel | 0.98 | 0.12 | 0.01 | 0.34 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 5.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 |
| achat | 0.78 | 0.22 | 0.33 | -0.33 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.3 | 3.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.00 |
| aptprop | 2.17 | 0.04 | -0.18 | -0.06 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.0 | 0.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.90 | 0.10 | 0.00 | 0.00 |
| pedagogie | 6.87 | 0.07 | 0.26 | -0.07 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 12.5 | 1.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.93 | 0.07 | 0.00 | 0.00 |
| signQE | 3.29 | 0.14 | 0.36 | -0.11 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 11.6 | 1.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.92 | 0.08 | 0.00 | 0.00 |
| ch-essai | 1.53 | 0.01 | -0.06 | 0.09 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.2 | 0.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.34 | 0.66 | 0.00 | 0.00 |
| clients | 10.80 | 0.00 | 0.02 | -0.05 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.1 | 1.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.12 | 0.88 | 0.00 | 0.00 |
| coûts | 1.88 | 0.10 | -0.19 | 0.26 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.9 | 5.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.36 | 0.64 | 0.00 | 0.00 |
| envir. | 1.99 | 0.02 | -0.07 | 0.14 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.3 | 1.7 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.19 | 0.81 | 0.00 | 0.00 |
| faire | 5.86 | 0.06 | 0.17 | 0.18 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 4.6 | 8.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.47 | 0.53 | 0.00 | 0.00 |
| faut | 2.54 | 0.20 | -0.04 | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.1 | 22.7 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.01 | 0.99 | 0.00 | 0.00 |
| frs-dist | 2.83 | 0.04 | -0.19 | 0.05 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.6 | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.93 | 0.07 | 0.00 | 0.00 |
| com-image | 3.67 | 0.10 | 0.32 | 0.02 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 10.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| locales | 0.75 | 0.01 | -0.11 | 0.05 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.2 | 0.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.84 | 0.16 | 0.00 | 0.00 |
| marge | 2.34 | 0.01 | -0.07 | 0.08 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.3 | 0.7 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.42 | 0.58 | 0.00 | 0.00 |
| mkg | 5.28 | 0.04 | -0.19 | 0.02 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 5.2 | 0.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.99 | 0.01 | 0.00 | 0.00 |
| partenariat | 5.51 | 0.04 | 0.07 | -0.19 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.7 | 8.7 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.12 | 0.88 | 0.00 | 0.00 |
| prix | 1.24 | 0.06 | 0.08 | 0.24 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.2 | 3.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.10 | 0.90 | 0.00 | 0.00 |
| problème | 4.79 | 0.03 | -0.10 | -0.15 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.3 | 4.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.32 | 0.68 | 0.00 | 0.00 |
| production | 1.18 | 0.04 | -0.06 | 0.18 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.1 | 1.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.09 | 0.91 | 0.00 | 0.00 |
| produit | 4.27 | 0.06 | 0.11 | -0.22 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.4 | 9.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.19 | 0.81 | 0.00 | 0.00 |
| pro-gestion | 4.42 | 0.04 | -0.16 | 0.12 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.9 | 2.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.62 | 0.38 | 0.00 | 0.00 |
| qualité | 1.85 | 0.06 | -0.21 | 0.13 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.2 | 1.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.71 | 0.29 | 0.00 | 0.00 |
| RQClt | 7.62 | 0.02 | -0.12 | -0.09 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.8 | 2.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.61 | 0.39 | 0.00 | 0.00 |
| respect | 0.55 | 0.15 | -0.27 | -0.27 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.1 | 1.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.50 | 0.50 | 0.00 | 0.00 |
| serv-log | 2.48 | 0.09 | -0.28 | -0.11 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 5.1 | 1.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.86 | 0.14 | 0.00 | 0.00 |
|-----+-----|-----+-----|-----+-----|-----+-----|

```

4.8.5 Annexe D8.e : Caractérisation par les fréquences des classes de la partition (Coupure de l'arbre en trois classes)

CLASSE 1 / 3

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
C9=1	17,09	22,26	60,30	7,46	0,000	592
C9=2	34,70	36,85	49,17	2,43	0,008	1202
C9=3	48,21	40,90	39,28	-7,98	0,000	1670

CLASSE 2 / 3

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
C9=2	34,70	43,49	20,55	4,70	0,000	1202
C9=1	17,09	8,10	7,77	-6,62	0,000	592

CLASSE 3 / 3

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
C9=3	48,21	57,20	44,25	8,14	0,000	1670
C9=1	17,09	14,63	31,93	-2,94	0,002	592
C9=2	34,70	28,17	30,28	-6,23	0,000	1202

4.8.6 Annexe D8.f : Coordonnées et valeurs-test après consolidation (CER)

```

COORDONNEES ET VALEURS-TEST APRES CONSOLIDATION
AXES 1 A 2
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
|          CLASSES          |          VALEURS-TEST          |          COORDONNEES          |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
| IDEN - LIBELLE          | EFF.  P.ABS | 1  2  0  0  0  0 | 1  2  0  0  0  0 |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
| Coupure 'a' de l'arbre en 3 classes
|
| aa1a - CLASSE 1 / 3      | 17 1604.00 | -5.0 -0.3  0.0  0.0  0.0 | -0.17 -0.01  0.00  0.00  0.00 |
| 0.03 |
| aa2a - CLASSE 2 / 3      |  9  568.00 |  2.2  5.3  0.0  0.0  0.0 |  0.12  0.23  0.00  0.00  0.00 |
| 0.07 |
| aa3a - CLASSE 3 / 3      |  8 1292.00 |  2.6 -2.0  0.0  0.0  0.0 |  0.15 -0.09  0.00  0.00  0.00 |
| 0.03 |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

```

4.8.7 Annexe D8.g : Principaux parangons des trois classes (CER)

CLASSE 1/ 3 - EFFECTIF: 17					
RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00108	mkg	2	0.00319	aptrprop
3	0.00384	frs-dist	4	0.00652	locales
5	0.00678	vouloir	6	0.00696	vente
7	0.00998	RQClt	8	0.01668	pro-gestion
9	0.01762	marge	10	0.01980	ch-essai

CLASSE 2/ 3 - EFFECTIF: 9					
RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00174	prix	2	0.00505	faire
3	0.01270	travail	4	0.01672	éthique
5	0.02116	val-règles	6	0.02341	Personnel
7	0.03507	production	8	0.05201	solidarité
9	0.07300	faut			

CLASSE 3/ 3 - EFFECTIF: 8					
RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.01067	sécu-santé	2	0.01165	pédagogie
3	0.01643	partenariat	4	0.01874	produit
5	0.02111	clients	6	0.04033	com-image
7	0.04243	signQE	8	0.08744	achat

4.9 ANNEXE D9 : LES COMPETENCES ETHIQUES INSTITUTIONNELLES (CEI) : Analyse lexicale (Spad-T)

4.9.1 Annexe D9.a : Lemmatisation manuelle et nombre d'occurrences des mots utilisés (CEI)

Mots	Fréq.	Lemmatisation manuelle - Compétences éthiques institutionnelles niveau 1,2,3 (CEI, 1,2, 3)
com-image	248	famille du mot communiquer-faire-savoir (55) ; Image-réputation (27) ; Salons (22) ; Internet (20) ; publicité (19) ; journaux (14) ; catalogue-brochures (12) ; mécénat (11) ; communication interne (10) ; presse diverse, média, affiches...
faire	153	faire (72) ; fait (45), réaliser, concrétiser...
signQE	134	Bio (22) ; label-normes-certificat (27) ; Iso 14001 (16) ; Iso 9001 (11) ; Autres normes de qualité (8) ; logo, différencier, original...
partenaires	107	partenaire-partenariat (10) ; participation (18) ; associations (17) ; contrats (12) ; collectivités locales, WWF, filière, négociation...
clients	99	clients, clientèle, gens, prospects
pro-gestion	93	engagements (28), responsable (14) ; projet (11) ; capable-capacité (6) ; compétences, mission, stratégie, but, professionnel...
pédagogie	90	sensibiliser-montrer (18) ; expliquer (9) ; former-formation (7) ; informer (6) ; éduquer, raisonner, méthode, apprendre, preuves...
locales	82	local (25) ; régional (18) ; France (10) ; Lorrain (6), de proximité, environs...
Envir.	74	environnement (12) ; écologie (8) ; pollution, recyclage, bio-dynamique, nappe phréatique, ressources naturelles, planète...
Val-règle-solid.	74	valeurs (22) ; respect, respectueux (12) ; commerce équitable (9) ; loi (5) ; état d'esprit (4) ; principes (5), philosophie...
problème	68	problème-difficulté (14) ; limites, limitation (9) ; nécessité (8), exigences, trompé, obligations, contraintes, compliqué, échec
produit	57	produit(s), gamme, assortiment
faut	51	faut, dois
Production	50	production (16), fabrication (15), activité (8) ; processus, chaîne...
travail	45	travailler avec ou sur, travail
Marge	45	chiffre d'affaires (6) ; argent, compétitivité, efficacité, performance, concurrentiel, richesse, résultats, profit...
qualité	44	qualité (39), solide, durable (bien), artisanale...
sécu-santé	43	protection (11) ; sécurité (5) ; santé (9) ; risques (3) ; garantie, contrôle, rassurer...
Mkg	43	marché (4) ; offre, commercial, satisfaction, valoriser, argument, besoins, attentes, aspirations, argument, cible...
frs-dist	39	fournisseurs, distributeurs, producteurs
coûts	36	coûts, cher, facture, financement, investissement, famille du mot économie...
RQCI/PP	32	relations (9) ; lien (5) ; conseils (4) ; confiance (3) ; conseils (4) ; honnêteté, sincérité...
aptrpro	30	proposer (8) ; trouver (7) ; apporter (8) ; solutions (7)
DD-éthique	28	Développement Durable ; éthique (15)
social	26	social (e) ; sociétal (e)
ch-essai	26	cherche (16), essai, essayer
vente	21	ventes, vendre, commerciaux, commande...
vouloir	21	vouloir et souhaiter
serv-log	19	service-prestation (10) ; service logistique (logistique, transport, livraison...)
Personnel	16	Personnel, salariés, travailleurs
achats	16	achats, acheter, consommer
prix	10	prix, tarif, promotion

4.9.2 Annexe D9.b : Vocabulaire spécifique et caractéristiques des entreprises sondées selon leur degré d'engagement éthique et leur secteur d'activité (Tableau 1 à 5)

Tableau 1 : Entreprises « Une étoile », faiblement engagées (CEI)

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
SignQE	13,75	6,98	55	134	5,445	0,000
Personnel	2,50	0,83	10	16	3,405	0,000
Com-image	16,75	12,92	67	248	2,432	0,008
Travail	3,75	2,34	15	45	1,835	0,033
Partenaires	3,25	5,57	13	107	-2,252	0,012
Environnement	1,50	3,85	6	74	-2,824	0,002
Produit	0,75	2,97	3	57	-3,105	0,001

Tableau 2 : Entreprises « Deux étoiles », moyennement engagées (CEI)

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Coûts	3,19	1,88	25	36	3,335	0,000
Services-logistique	1,92	0,99	15	19	3,165	0,001
Partenaires	7,28	5,57	57	107	2,583	0,005
Mkg	3,07	2,24	24	43	1,858	0,032
Pro-gestion	5,87	4,84	46	93	1,631	0,051
Valeurs-règles-solid.	2,68	3,85	21	74	-2,126	0,017
Com-image	10,34	12,92	81	248	-2,745	0,003
Frs-dist	0,89	2,03	7	39	-2,887	0,002
SignQE	4,85	6,98	38	134	-2,995	0,001
Production	1,02	2,60	8	50	-3,654	0,000

Tableau 3 : Entreprises « Trois étoiles », fortement engagées (CEI)

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Valeurs-règles-solid.	5,70	3,85	42	74	3,144	0,001
Production	3,93	2,60	29	50	2,702	0,003
Frs-dist	3,12	2,03	23	39	2,468	0,007
Environnement	5,29	3,85	39	74	2,431	0,008
Produit	4,21	2,97	31	57	2,353	0,009
Personnel	0,27	0,83	2	16	-1,971	0,024
Pro-gestion	3,53	4,84	26	93	-2,041	0,021
Social	0,54	1,35	4	26	-2,330	0,010
Travail	1,22	2,34	9	45	-2,498	0,006
Coûts	0,68	1,88	5	36	-3,051	0,001

Tableau 4 : Entreprises appartenant au secteur industriel

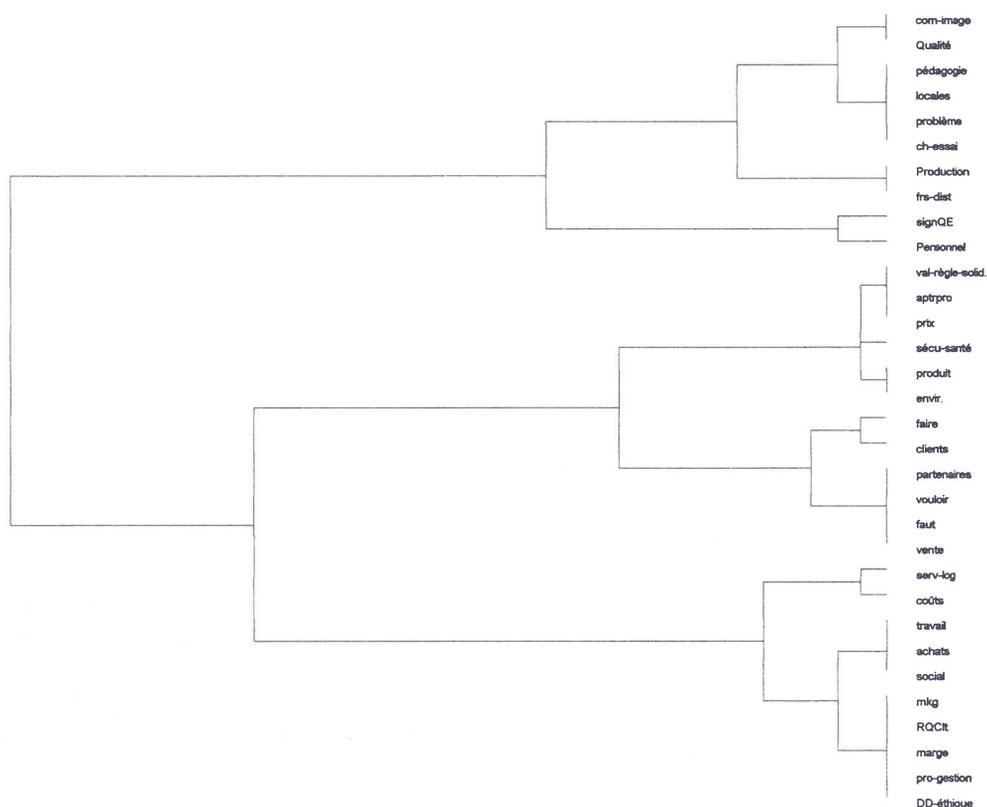
Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
signQE	9,45	6,98	83	134	3,814	0,000
qualité...	3,42	2,29	30	44	2,879	0,002
Personnel	1,37	0,83	12	16	2,121	0,017
com-image	14,35	12,92	126	248	1,650	0,049
prix	0,80	0,52	7	10	1,226	0,110
mkg	1,59	2,24	14	43	-1,610	0,054
frs-dist	1,14	2,03	10	39	-2,429	0,008
val-règle-solid.	2,62	3,85	23	74	-2,491	0,006
partenaires	3,99	5,57	35	107	-2,710	0,003
serv-log	0,23	0,99	2	19	-3,036	0,001

Tableau 5 : Entreprises appartenant au secteur tertiaire

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
partenaires	6,91	5,57	72	107	2,710	0,003
val-règle-solid.	4,89	3,85	51	74	2,491	0,006
frs-dist	2,78	2,03	29	39	2,429	0,008
mkg	2,78	2,24	29	43	1,610	0,054
prix	0,29	0,52	3	10	-1,226	0,110
com-image	11,71	12,92	122	248	-1,650	0,049
Personnel	0,38	0,83	4	16	-2,121	0,017
qualité...	1,34	2,29	14	44	-2,879	0,002
signQE	4,89	6,98	51	134	-3,814	0,000

4.9.3 Annexe D9.c : Arbre de classification hiérarchique

Classification hiérarchique directe



4.9.4 Annexe D9.d : Coordonnées et valeurs-test après consolidation

CLASSE 1 / 3

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
C9=2	40,78	54,83	26,82	6,15	0,000	783
C9=3	38,39	22,72	11,80	-7,19	0,000	737

CLASSE 2 / 3

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
C9=3	38,39	44,05	44,23	3,99	0,000	737
C9=1	20,83	12,03	22,25	-7,69	0,000	400

CLASSE 3 / 3

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
C9=1	20,83	28,23	56,25	6,62	0,000	400
C9=2	40,78	31,12	31,67	-7,26	0,000	783

4.9.5 Annexe D9.e : Valeurs propres, fréquences, coordonnées, contributions et cosinus carrés des fréquences actives et des individus

```

ANALYSE DES CORRESPONDANCES BINAIRES
VALEURS PROPRES
APERCU DE LA PRECISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION .. 0.1131
SOMME DES VALEURS PROPRES .... 0.1131
HISTOGRAMME DES 2 PREMIERES VALEURS PROPRES
-----+-----
| NUMERO | VALEUR | POURCENTAGE | POURCENTAGE |
|         | PROPRE |              | CUMULE      |
|-----+-----|
| 1      | 0.0588 | 52.04        | 52.04       |
|-----+-----|
| 2      | 0.0542 | 47.96        | 100.00      |
|-----+-----|
COORDONNEES, CONTRIBUTIONS DES FREQUENCES SUR LES AXES 1 A 2
FREQUENCES ACTIVES
-----+-----+-----+-----+
|         | FREQUENCES | COORDONNEES | CONTRIBUTIONS | COSINUS CARRES |
|-----+-----+-----+-----+
| IDEN - LIBELLE COURT | P.REL | DISTO | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 |
|-----+-----+-----+-----+
| AA 1 - C9=1 | 20.83 | 0.22 | -0.43 | -0.19 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 65.3 | 13.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.84 | 0.16 | 0.00 | 0.00 |
| AA 2 - C9=2 | 40.78 | 0.08 | 0.22 | -0.18 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 34.7 | 24.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.61 | 0.39 | 0.00 | 0.00 |
| AA 3 - C9=3 | 38.39 | 0.09 | 0.00 | 0.30 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 61.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 |
-----+-----+-----+-----+
COORDONNEES, CONTRIBUTIONS ET COSINUS CARRES DES INDIVIDUS
AXES 1 A 2
-----+-----+-----+-----+
|         | INDIVIDUS | COORDONNEES | CONTRIBUTIONS | COSINUS CARRES |
|-----+-----+-----+-----+
| IDENTIFICATEUR | P.REL | DISTO | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 |
|-----+-----+-----+-----+
| DD-éthique | 1.46 | 0.05 | 0.08 | -0.20 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.1 | 1.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.13 | 0.87 | 0.00 | 0.00 |
| envir. | 3.85 | 0.13 | 0.21 | 0.30 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.8 | 6.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.33 | 0.67 | 0.00 | 0.00 |
| Personnel | 0.83 | 1.07 | -0.88 | -0.55 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 10.9 | 4.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.72 | 0.28 | 0.00 | 0.00 |
| achats | 0.83 | 0.17 | -0.10 | -0.41 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.1 | 2.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.05 | 0.95 | 0.00 | 0.00 |
| Production | 2.60 | 0.26 | -0.32 | 0.40 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 4.6 | 7.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.40 | 0.60 | 0.00 | 0.00 |
| vouloir | 1.09 | 0.09 | 0.31 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| ch-essai | 1.35 | 0.00 | -0.06 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| clients | 5.16 | 0.00 | 0.05 | -0.02 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.88 | 0.12 | 0.00 | 0.00 |
| com-image | 12.92 | 0.04 | -0.18 | 0.04 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 7.5 | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.96 | 0.04 | 0.00 | 0.00 |
| coûts | 1.88 | 0.37 | 0.34 | -0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3.7 | 8.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.32 | 0.68 | 0.00 | 0.00 |
| faire | 7.97 | 0.04 | 0.19 | 0.07 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 5.1 | 0.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.87 | 0.13 | 0.00 | 0.00 |
| faut | 2.66 | 0.15 | 0.36 | -0.14 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 5.9 | 0.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.87 | 0.13 | 0.00 | 0.00 |
| frs-dist | 2.03 | 0.24 | -0.25 | 0.42 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.2 | 6.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.27 | 0.73 | 0.00 | 0.00 |
| signQE | 6.98 | 0.25 | -0.47 | -0.17 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 26.3 | 3.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.89 | 0.11 | 0.00 | 0.00 |
| locales | 4.27 | 0.01 | -0.04 | 0.09 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.1 | 0.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.16 | 0.84 | 0.00 | 0.00 |
| mkg | 2.24 | 0.10 | 0.18 | -0.26 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.2 | 2.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.32 | 0.68 | 0.00 | 0.00 |
| partenaires | 5.57 | 0.08 | 0.27 | -0.07 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 6.9 | 0.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.93 | 0.07 | 0.00 | 0.00 |
| val-règle-solid. | 3.85 | 0.14 | -0.01 | 0.38 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.0 | 10.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 |
| prix | 0.52 | 0.21 | 0.09 | 0.45 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.1 | 1.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.04 | 0.96 | 0.00 | 0.00 |
| problème | 3.54 | 0.02 | -0.11 | 0.09 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.8 | 0.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.63 | 0.37 | 0.00 | 0.00 |
| produit | 2.97 | 0.18 | 0.27 | 0.33 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3.6 | 6.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.39 | 0.61 | 0.00 | 0.00 |
| marge | 2.34 | 0.09 | 0.09 | -0.29 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.4 | 3.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.10 | 0.90 | 0.00 | 0.00 |
| pro-gestion | 4.84 | 0.05 | 0.05 | -0.21 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.2 | 4.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.05 | 0.95 | 0.00 | 0.00 |
| pédagogie | 4.69 | 0.02 | -0.03 | 0.12 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.1 | 1.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.07 | 0.93 | 0.00 | 0.00 |
| qualité | 2.29 | 0.07 | -0.26 | -0.09 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.5 | 0.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.88 | 0.12 | 0.00 | 0.00 |
| RQClt | 1.67 | 0.13 | 0.13 | -0.34 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.5 | 3.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.12 | 0.88 | 0.00 | 0.00 |
|-----+-----+-----+-----+

```

4.9.6 Annexe D9.f : Coordonnées et valeurs-test après consolidation

COORDONNEES ET VALEURS-TEST APRES CONSOLIDATION														
AXES 1 A 2														
CLASSES				VALEURS-TEST					COORDONNEES					
IDEN - LIBELLE DISTO.	EFF.	P.ABS		1	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0
Coupure 'a' de l'arbre en 3 classes														
aa1a - CLASSE 1 / 3	10	383.00		1.6	-5.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.10	-0.32	0.00	0.00	0.00
aa2a - CLASSE 2 / 3	12	740.00		3.3	2.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.18	0.12	0.00	0.00	0.00
aa3a - CLASSE 3 / 3	10	797.00		-3.4	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.22	0.04	0.00	0.00	0.00

4.9.7 Annexe D9.g : Principaux parangons des trois classes (CEI)

CLASSE 1/ 3 - EFFECTIF: 10

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00084	RQClt/PP	2	0.00135	marge
3	0.00949	mkg	4	0.01423	pro-gestion
5	0.01516	DD-éthique	6	0.02559	social
7	0.04695	achats	8	0.07507	travail
9	0.08875	coûts	10	0.29698	serv-log

CLASSE 2/ 3 - EFFECTIF: 12

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00219	faire	2	0.01878	sécu-santé
3	0.02982	vouloir	4	0.03234	envir.
5	0.03632	clients	6	0.04484	partenaires
7	0.05289	produit	8	0.07089	aptrpro
9	0.07747	vente	10	0.09874	faut

CLASSE 3/ 3 - EFFECTIF: 10

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00132	com-image	2	0.01344	problème
3	0.01956	Qualité	4	0.02723	ch-essai
5	0.03540	locales	6	0.04110	pédagogie
7	0.10702	signQE	8	0.13682	Production
9	0.14272	frs-dist	10	0.77935	Personnel

5 ANNEXE E: ANALYSE LEXICALE DES ENQUETES AUPRES DES CONSOMMATEURS ET DEPOUILLEMENT DES RESULTATS SOUS TROPES ET SPAD-T

5.1 Annexe E1 : Guide d'entretien – Consommateurs ou enquête consommateurs (Questions ouvertes)

1. Vous êtes très bon client depuis de nombreuses années d'une entreprise, d'un magasin (Banque, commerce, magasin alimentaire, de vêtements...); dites pour quelles <u>raisons</u> vous êtes attachés à cette entreprise, ce magasin? Quelles sont, selon vous, toutes les qualités nécessaires pour être <u>durablement fidèle et attaché</u> à une entreprise ou un magasin, en tant que particulier?
2. Qu'est-ce qu'une <u>entreprise « éthique »</u> (ou « responsable »)? <u>Que peut ou devrait faire</u> une entreprise pour respecter au mieux ses clients? Qu'attendez vous d'une entreprise éthique ou responsable? Quelles devraient être les caractéristiques d'une telle entreprise? quelles valeurs devraient-elle défendre? <u>Votre magasin évoqué</u> dans la première question, est-ce une entreprise responsable ou éthique? Pourquoi?
3. Qu'est-ce qu'un <u>produit éthique</u> ? Quel sens attribuez vous à ce terme? Qu'est-il nécessaire pour qu'un produit puisse être considéré comme éthique?
4. Quels sont d'une manière générale les <u>principaux critères</u> qui vous guident dans vos choix d'achat? (prix, marque, conditions de production du fabricant, pays d'origine...)? Parmi ces critères, quelle importance accordez vous aux <u>critères éthiques</u> , moraux ou de « respect client » de votre entreprise? Etes vous sensible à de tels critères?
5. Selon vous, comment, l'entreprise peut-elle ou devrait-elle défendre une image éthique auprès de ses clients? Comment devrait-elle communiquer ses valeurs éthiques ou ses engagements dans une démarche développement durable?
6. Pensez vous que le <u>consommateur a un rôle</u> à jouer pour inciter les entreprises à un comportement plus éthique ou plus proche des préoccupations liées au Développement Durable?

<u>Questions signalétiques</u>
<u>Votre âge</u> : Moins de 30 (87 individus) ; 30-39 (50 individus) ; 40-49 (38 individus) ; 50 et plus (18 individus)
<u>Votre profession</u> : Regroupement en trois segments relativement homogènes en terme de taille, niveau de revenu et comportement de consommation :
6.1. Cadres et assimilés (commerçants, professions libérales...) :71 individus
6.2. Employés-ouvriers et Professions intermédiaires (avec une majorité d'employés) 55 individus
6.3. et Inactifs (Etudiants surtout et quelques retraités) : 67 individus
<u>Votre sexe</u> : Masculin (95 individus) Féminin (98 individus)

5.2 Annexe E2 : Analyse des verbatims sur l'ensemble des réponses des consommateurs – Application d'une lemmatisation douce (Lemmatisation manuelle sous Spad-T)

5.2.1 Annexe E2.a : Nombre d'occurrences des mots les plus utilisés

Mot/Segment	Fréquence	Mot/Segment	Fréquence
Produit	1797	Personnel	109
éthique	947	Société-sociétal	108
client	899	relation	107
respect-respecter	776	travail	107
doit-faut	750	social	104
qualité	712	bio	102
environnement	618	publicité	97
prix	439	conseils	96
consommateur	436	vendeur	91
bon	377	enfants	90
informations	365	cher-coût	81
service	300	satisfaction	80
responsable	273	confiance	80
Engagement	218	équitable	75
valeurs	205	gens-citoyens	73
choix	204	intérêt	70
Communication	200	originalité	65
législation-règles	179	stratégie	63
accueil	173	marketing	62
profit	170	écoute	55
production	164	France	55
achat	163	sécurité	53
salariés	163	proximité	52
collectivité	159	professionnel	49
marque	147	association	46
besoins	146	local	45
Durable(ment)	137	médias	45
labels-normes	131	compétence	45
sens	130	partenaires	44
image	126	financier	44
sympathique	126	disponibilité	43
santé	123	moral	43
honnête	122	concurrence	40
humain	121	danger	39
action	120	emballage	33
rapportqualitéprix	117	solidarité	32
conditions	115	mécénat/sponsor	29
problèmes	115	qualitédevie	25
fournisseurs	113	dirigeant	23
transparence	112	délai	22

5.2.2 Annexe E2.b : Vocabulaire spécifique selon le groupe des consommateurs (Sur l'ensemble des verbatims consommateurs) – SPAD-T

Tableau 1 : Cadres et assimilés

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Bio	0,97	0,67	61	102	3,665	0,000
Partenaires	0,48	0,29	30	44	3,444	0,000
Fournisseurs	1,00	0,74	63	113	3,002	0,001
Marketing	0,57	0,41	36	62	2,530	0,006
Cher-coût	0,38	0,53	24	81	-2,060	0,020
Bon rapport Q/prix	2,05	2,48	129	377	-2,813	0,002
Client	5,06	5,91	318	899	-3,735	0,000

Tableau 2 : Employés-ouvriers et Professions intermédiaires

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Salariés	2,31	1,79	93	272	2,787	0,003
Choix	1,74	1,34	70	204	2,430	0,008
Rapportqualitéprix	1,04	0,77	42	117	2,168	0,015
Compétence	0,47	0,30	19	45	2,155	0,016
Valeurs	0,97	1,35	39	205	-2,412	0,008
Production	0,62	1,08	25	164	-3,345	0,000
Responsable	1,14	1,79	46	273	-3,713	0,000

Tableau 3 : Inactifs

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Client	7,42	5,91	358	899	5,250	0,000
Image	1,22	0,83	59	126	3,462	0,000
Bon rapport Q/prix	2,86	2,48	138	377	1,989	0,023
Labels-normes	1,06	0,86	51	131	1,668	0,048
Originalité	0,56	0,43	27	65	1,551	0,060
Marque	1,14	0,97	55	147	1,392	0,082
Gens-citoyens	0,29	0,48	14	73	-2,258	0,012
Moral	0,12	0,28	6	43	-2,478	0,007
Partenaires	0,12	0,29	6	44	-2,564	0,005
Choix	0,87	1,34	42	204	-3,483	0,000
Bio	0,33	0,67	16	102	-3,579	0,000

Tableau 4 : Sexe féminin

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Enfants	0,80	0,59	59	90	3,109	0,001
Cher-coût	0,70	0,53	52	81	2,688	0,004
Salariés	2,08	1,79	154	272	2,557	0,005
Sympathique	1,02	0,83	76	126	2,522	0,006
Fournisseurs	0,92	0,74	68	113	2,347	0,009
Humain	0,96	0,80	71	121	2,103	0,018
Bio	0,81	0,67	60	102	1,943	0,026
Labels-normes	1,01	0,86	75	131	1,867	0,031
Professionnel	0,24	0,32	18	49	-1,549	0,061
Société-sociétal	0,59	0,71	44	108	-1,579	0,057
Collectivité	0,89	1,05	66	159	-1,762	0,039
Législation-règles	1,01	1,18	75	179	-1,774	0,038
Partenaires	0,19	0,29	14	44	-2,119	0,017
Social	0,50	0,68	37	104	-2,617	0,004
Stratégie	0,22	0,41	16	63	-3,666	0,000

Tableau 5 : Sexe masculin

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Stratégie	0,60	0,41	47	63	3,666	0,000
Ecoute	0,53	0,36	41	55	3,396	0,000
Social	0,86	0,68	67	104	2,617	0,004
Partenaires	0,38	0,29	30	44	2,119	0,017
Législation-règles	1,33	1,18	104	179	1,774	0,038
Collectivité	1,19	1,05	93	159	1,762	0,039
Société-sociétal	0,82	0,71	64	108	1,579	0,057
Professionnel	0,40	0,32	31	49	1,549	0,061
Bio	0,54	0,67	42	102	-1,943	0,026
Humain	0,64	0,80	50	121	-2,103	0,018
Fournisseurs	0,58	0,74	45	113	-2,347	0,009
Sympathique	0,64	0,83	50	126	-2,522	0,006
Salariés	1,51	1,79	118	272	-2,557	0,005
Cher-coût	0,37	0,53	29	81	-2,688	0,004
Enfants	0,40	0,59	31	90	-3,109	0,001

Tableau 6 : Moins de 30 ans

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Client	6,99	5,91	463	899	4,918	0,000
Image	1,09	0,83	72	126	2,991	0,001
Environnement	4,43	4,06	293	618	1,945	0,026
Service	2,22	1,97	147	300	1,869	0,031
Valeurs	1,54	1,35	102	205	1,737	0,041
Bon rapport Q/Prix	2,73	2,48	181	377	1,723	0,042
Equitable	0,60	0,49	40	75	1,596	0,055
Fournisseurs	0,56	0,74	37	113	-2,248	0,012
Délai	0,06	0,14	4	22	-2,260	0,012
Concurrence	0,14	0,26	9	40	-2,599	0,005
France	0,20	0,36	13	55	-2,924	0,002
Social	0,45	0,68	30	104	-2,983	0,001
Partenaires	0,12	0,29	8	44	-3,385	0,000

Tableau 7 : De 30 à 39 ans

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Partenaires	0,57	0,29	26	44	3,890	0,000
Sécurité	0,60	0,35	27	53	3,096	0,001
Dirigeant	0,31	0,15	14	23	2,891	0,002
Choix	1,77	1,34	80	204	2,827	0,002
Social	0,93	0,68	42	104	2,217	0,013
Moral	0,44	0,28	20	43	2,170	0,015
Communication	1,57	1,31	71	200	1,685	0,046
Bon rapport Q/Prix	2,21	2,48	100	377	-1,350	0,088
Doit-faut	4,50	4,93	204	750	-1,553	0,060
Produit	11,15	11,81	505	1797	-1,636	0,051
Satisfaction	0,35	0,53	16	80	-1,841	0,033
Client	5,17	5,91	234	899	-2,525	0,006

Tableau 8 : De 40 à 49 ans

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
France	0,91	0,36	25	55	4,576	0,000
Local	0,59	0,30	16	45	2,673	0,004
Confiance	0,88	0,53	24	80	2,521	0,006
Bio	1,06	0,67	29	102	2,505	0,006
Gens-citoyens	0,80	0,48	22	73	2,425	0,008
Equitable	0,26	0,49	7	75	-1,897	0,029
Responsable	1,24	1,79	34	273	-2,400	0,008
Valeurs	0,77	1,35	21	205	-2,976	0,001
Client	4,54	5,91	124	899	-3,412	0,000

Tableau 9 : Plus de 50 ans

Mots ou segments caractéristiques	Pourcentage interne	Pourcentage global	Fréquence interne	Fréquence globale	Valeur-Test	Probabilité
Professionnel	0,75	0,32	10	49	2,377	0,009
Délai	0,45	0,14	6	22	2,342	0,010
Concurrence	0,60	0,26	8	40	2,046	0,020
Respect-respecter	6,18	5,10	82	776	1,769	0,038
Informations	3,17	2,40	42	365	1,764	0,039
Conditions de travail	1,21	0,76	16	115	1,734	0,042
Responsable	1,28	1,79	17	273	-1,398	0,081
Association	0,08	0,30	1	46	-1,401	0,081
Transparence	0,38	0,74	5	112	-1,502	0,067
Durable(ment)	0,38	0,90	5	137	-2,127	0,017
Image	0,30	0,83	4	126	-2,260	0,012
Relation	0,15	0,70	2	107	-2,696	0,004

5.3 ANNEXE E3 : FIDELITE ET ATTACHEMENT DURABLE – Analyse lexicale des réponses-

5.3.1 Annexe E3.a : Nombre d'occurrences des mots utilisés – Lemmatisation automatique sous Tropes

Statistiques					
<i>Catégorie</i>	<i>Nbre</i>	<i>Taux</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Nbre</i>	<i>Taux</i>
Proposition	1848	100%	Substantif	4625	100%
Mot	18204	100%	Connecteur	1041	100%
Français fond.	13184	72.4%	Condition	61	5.9%
Verbe	2592	100%	Cause	163	15.7%
Factif	961	37.1%	But	25	2.4%
Statif	1103	42.6%	Addition	514	49.4%
Déclaratif	519	20.0%	Disjonction	76	7.3%
Performatif	9	0.3%	Opposition	102	9.8%
Modalisation	1286	100%	Comparaison	55	5.3%
Temps	211	16.4%	Temps	45	4.3%
Lieu	120	9.3%	Lieu	0	0.0%
Manière	177	13.8%	Pronom	1932	100%
Affirmation	106	8.2%	Personnel	1124	100%
Doute	3	0.2%	"Je"	685	60.9%
Négation	143	11.1%	"Tu"	0	0.0%
Intensité	526	40.9%	"Il"	229	20.4%
Adjectif	1379	100%	"Nous"	13	1.2%
Objectif	410	29.7%	"Vous"	9	0.8%
Subjectif	924	67.0%	"Ils"	31	2.8%
Numérique	45	3.3%	"On"	76	6.8%

Liste des classes

<i>Classe</i>	<i>Fréq.</i>	<i>Taux</i>	<i>Actant</i>	<i>Acté</i>
produit	303	1.664%	34%	66%
magasin	266	1.461%	22%	78%
qualité	241	1.324%	37%	63%
client	210	1.154%	26%	74%
entreprise	168	0.923%	29%	71%
prix	117	0.643%	45%	55%
service	112	0.615%	48%	52%
accueil	84	0.461%	47%	53%
employé	59	0.324%	47%	53%
raisonnement	59	0.324%	25%	75%
commercial	55	0.302%	52%	48%
choix	54	0.297%	35%	65%
fidélité	52	0.286%	40%	60%
proximité	45	0.247%	46%	54%
rapporqualitéprix	44	0.242%	38%	62%
relation	42	0.231%	21%	79%
année	41	0.225%	9%	91%
amitié	37	0.203%	35%	65%
centre_commercial	36	0.198%	22%	78%
besoin	35	0.192%	11%	89%
banque	35	0.192%	25%	75%
offre	32	0.176%	37%	63%
sav	32	0.176%	65%	35%
critère	32	0.176%	25%	75%
confiance	30	0.165%	20%	80%
conseil	27	0.148%	51%	49%
gens	27	0.148%	11%	89%
achat	26	0.143%	15%	85%
fait	26	0.143%	46%	54%
attente	25	0.137%	32%	68%
connaissance	24	0.132%	50%	50%
disponibilité	23	0.126%	43%	57%
vêtement	22	0.121%	13%	87%
écoute	21	0.115%	19%	81%
problème	21	0.115%	14%	86%
prestation	20	0.110%	35%	65%
environnement	19	0.104%	36%	64%
vente	19	0.104%	31%	69%
diversité	18	0.099%	44%	56%
ambiance	18	0.099%	50%	50%
gamme	18	0.099%	44%	56%
temps	16	0.088%	12%	88%
image	16	0.088%	37%	63%
possibilité	15	0.082%	53%	47%

c:\documents and settings\barthe\Bureau\tropes\fidélitédurable.txt

5.3.2 Annexe E3.b : Nombre d'occurrences des mots utilisés – Lemmatisation manuelle sous Spad-T (avec vérification contextuelle)

Mot/Segment	Fréq.	RAISONS D'UNE FIDELITE DURABLE
PdsOffre	351	PRODUITS Produits, assortiment, gamme, offre, marchandises
Quali	289	QUALITE PRODUIT (surtout) OU QUALITE RELATIONNELLE Qualité (208) ; Rapport qualité-prix (48) ; durabilité, fiabilité, solidité, confortables, frais...
CompPrix	235	COMPETITIVITE PRIX Prix (128) ; moins chers (16) ; intéressants (16) ; réductions (14) ; raisonnables (7) ; attratifs (6) ; budget, remise, stables...
AccRel	233	ACCUEIL - RELATIONS - CONFIANCE Accueil (98) ; Relation-rationnel (45) ; Confiance (30) ; Connaissance réciproque (20) ; discussion (12) ; contact (12) ; lien (6) ...
QAVSent	213	QUALITE DU VENDEUR - REGISTRE SENTIMENTAL Vendeur disponible (35) ; sympathique (32) ; agréable (29) souriant (18) ; chaleureux (17) ; aimable (15) ; convivial (14) ; honnête et sincère (9) ; poli (6)
MkgG	201	MARKETING STRATEGIQUE réponse aux besoins du client (35), aux attentes (27) ; répondre à (25) ; correspond à (18) ; adaptation (13) ; envies du client (13) ; demande (11) ; intérêts du client (10) ; marché (8) ; adéquation (6) ; anticipation, valorisation, exigences client...
ServLog	187	SERVICES ET LOGISTIQUE Services (118) ; SAV (37) ; Prestations (20) ; livraison (12)
QRCit	176	QUALITE RELATIONNELLE CLIENT Client <i>conseillé</i> (conseils -conseiller : 45) ; <i>écouté</i> (écoute-écouter : 28) ; <i>informé</i> (informé-information-renseigné-renseignement : 25) ; <i>reconnu</i> (reconnaître-reconnaissance-reconnu : 21) ; <i>privilegié</i> (privilegié-relation personnalisée : 20) ; <i>suivi</i> (suivi, pris en charge 9) ; <i>compris</i> (5) ; estimé, aidé, guidé, convaincu...
ConfCadre	159	CADRE CONFORTABLE Propreté (22) ; ambiance-atmosphère (22) ; décor-esthétique-éclairage (20) ; facilité d'accès (20) ; horaires d'ouverture (16) ; avoir ses habitudes, ses repères (15) ; stationnement-parking (8) ; cadre (6) ; gratuité (4) ; vitrine, spacieux...
Personnel	141	PERSONNEL Personnel de vente, commerciaux, Personnel, salariés, interlocuteur...
SatisfCit	121	SATISFACTION CLIENT Ressenti positif (47) ; satisfait (32) ; avantage-avantageux (19) ; plaisir (8) ; recompenses, solutions...
DuChoix	105	IMPORTANCE DU CHOIX DE PRODUITS Choix, varié, variété, renouvellement, arrivages, diversifiée
Proximité	90	PROXIMITE DU MAGASIN Proximité, à côté, pas loin, proche...
QAVComp	84	QUALITE DU VENDEUR - REGISTRE COMPETENCES Vendeur compétent (compétence, compétent, professionnel, professionnalisme, capable, capacités : 42) ; qui connaît ses clients (8) ; est efficace (7), est capable de gestes commerciales (6) ; de régler des conflits (3) ; qualifié, rigoureux, sérieux, impliqué, performant...
ComSup	83	SUPPORT DE COMMUNICATION Carte de fidélité (22) ; marque (17) ; cadeaux (7) ; publicité (7) ; Internet (4) ; revue, échantillons, téléphone, anniversaire...
PbClts	77	PROBLEMES CLIENTS Problème (22) ; perdre (8) ; déçu (8), difficultés (5) ; défaut, pression, souci, plainte, injoignable, insuffisant...
Vente	62	VENTE : vendre, vente
InnoOrig	60	INNOVATION -ORIGINALITE DES PRODUITS Nouveautés (20) ; originalité (15) ; innovation (5) ; spécificité (4) ...

ValEngSol	57	VALEURS-ENGAGEMENTS-SOLIDARITE Respect-respecter-respectueux (19) ; valeurs (9) ; état d'esprit (6) ; éthique (6) engagement (5) ; responsabilité, commerce équitable, objectif, stratégie...
SanSéBioEn	50	SANTE-SECURITE-BIO-ENVIRONNEMENT Bio (20) ; environnement (10) ; sain-santé (8) ; sécurité (3); garantie (4) ; contrôle (3) ; ...
ComG	42	COMMUNICATION EN GENERALE – IMAGE Communiquer-communication (8) ; image-réputation-notoriété (23), afficher, diffuser, séduire...
DélaiTps	38	DELAI - RAPIDITE DU SERVICE Délai, rapidité, rapidement

5.3.3 Annexe E3.c : Tableau de contingence

	Moins de 30	De 30 à 39	De 40 à 49	Plus de 50	Cadres et assimilés	Employés-ouvriers-PI	Inactifs
AccRel	91	61	63	18	107	64	61
Personnel	66	51	16	8	54	46	41
CompPrix	119	57	39	20	83	54	94
Proximité	30	32	19	9	29	39	22
Quali	133	84	47	25	114	76	94
ServLog	85	59	27	16	81	43	62
ComSup	29	26	15	9	39	17	22
QAVSent	99	64	40	10	71	66	75
DuChoix	44	39	17	5	44	29	32
ComG	15	10	11	6	24	7	11
ConfCadre	69	40	27	23	56	43	60
QRCl	72	51	28	25	84	42	50
DélaiTps	12	11	8	7	18	15	5
QAVComp	24	30	21	9	45	24	15
InnoOrig	23	16	11	10	34	10	16
MkgG	62	72	44	23	106	53	42
PbClts	36	16	21	4	30	19	28
PdsOffre	158	102	62	29	134	92	121
SanSéBioEn	14	6	18	12	35	11	3
SatisfCl	55	30	23	13	48	30	43
ValEngSol	21	6	20	10	30	10	17
Vente	28	15	11	8	32	14	16

5.3.4 Annexe E3.d : Valeur propre et cosinus carrés des fréquences actives ou illustratives

Trace de la matrice: 0.04594

Numéro	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	0,0263	57,15	57,15
2	0,0109	23,69	80,84
3	0,0088	19,16	100,00

Cosinus carrés des fréquences actives

Libellé de la variable	Poids relatif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Moins de 30	42,13	0,02004	0,44	0,54	0,02
De 30 à 39	28,79	0,03457	0,38	0,62	0,00
De 40 à 49	19,28	0,06733	0,68	0,00	0,32
Plus de 50	9,80	0,14854	0,68	0,01	0,31

Cosinus carrés des fréquences illustratives

Libellé de la variable	Poids relatif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Cadres et assimilés	42,56	0,03171	0,50	0,13	0,00
Employés-ouvriers-PI	26,36	0,03190	0,09	0,16	0,05
Inactifs	30,49	0,04716	0,34	0,44	0,01

5.3.5 Annexe E3.e : Coordonnées, contributions et cosinus carrés des individus

COORDONNEES, CONTRIBUTIONS ET COSINUS CARRÉS DES INDIVIDUS																
AXES 1 A 3																
INDIVIDUS			COORDONNEES					CONTRIBUTIONS				COSINUS CARRÉS				
IDENTIFICATEUR	P.REL	DISTO	1	2	3	0	0	1	2	3	0	0	1	2	3	0
0																
AccRel	7.64	0.04	0.10	-0.02	0.17	0.00	0.00	2.8	0.2	26.3	0.0	0.0	0.24	0.01	0.75	0.00
Personnel	4.62	0.07	-0.27	0.05	-0.04	0.00	0.00	12.4	1.1	0.7	0.0	0.0	0.95	0.03	0.02	0.00
CompPrix	7.70	0.03	-0.08	-0.15	-0.03	0.00	0.00	1.8	16.1	0.8	0.0	0.0	0.21	0.76	0.03	0.00
Proximité	2.95	0.04	0.03	0.18	0.04	0.00	0.00	0.1	9.0	0.6	0.0	0.0	0.03	0.92	0.05	0.00
Quali	9.48	0.01	-0.09	-0.04	-0.03	0.00	0.00	2.7	1.2	0.9	0.0	0.0	0.78	0.14	0.08	0.00
ServLog	6.13	0.02	-0.13	0.01	-0.05	0.00	0.00	3.8	0.0	2.0	0.0	0.0	0.85	0.00	0.15	0.00
ComSup	2.59	0.02	0.03	0.12	-0.03	0.00	0.00	0.1	3.3	0.3	0.0	0.0	0.06	0.89	0.06	0.00
QAVSent	6.98	0.03	-0.14	-0.04	0.10	0.00	0.00	5.3	1.1	8.1	0.0	0.0	0.63	0.05	0.32	0.00
DuChoix	3.44	0.06	-0.20	0.11	0.07	0.00	0.00	5.1	3.6	1.9	0.0	0.0	0.71	0.21	0.09	0.00
ComG	1.38	0.06	0.25	0.00	0.02	0.00	0.00	3.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00
ConfCadre	5.21	0.03	0.08	-0.05	-0.15	0.00	0.00	1.3	1.1	12.6	0.0	0.0	0.21	0.08	0.71	0.00
QRClT	5.77	0.03	0.05	0.03	-0.15	0.00	0.00	0.5	0.5	15.0	0.0	0.0	0.09	0.04	0.88	0.00
DélaiTps	1.25	0.10	0.25	0.13	-0.15	0.00	0.00	3.0	2.0	3.2	0.0	0.0	0.62	0.17	0.21	0.00
QAVComp	2.75	0.08	0.12	0.23	0.10	0.00	0.00	1.6	13.6	2.9	0.0	0.0	0.19	0.69	0.12	0.00
InnoOrig	1.97	0.05	0.16	0.03	-0.16	0.00	0.00	1.9	0.2	6.1	0.0	0.0	0.47	0.02	0.51	0.00
MkgG	6.59	0.05	0.08	0.21	0.03	0.00	0.00	1.7	28.0	0.5	0.0	0.0	0.13	0.86	0.01	0.00
PbClts	2.52	0.08	0.04	-0.18	0.22	0.00	0.00	0.2	7.4	13.9	0.0	0.0	0.02	0.39	0.59	0.00
PdsOffre	11.51	0.01	-0.07	-0.03	0.00	0.00	0.00	2.2	0.9	0.0	0.0	0.0	0.86	0.14	0.00	0.00
SanSéBioEn	1.64	0.50	0.70	-0.06	-0.04	0.00	0.00	30.6	0.6	0.3	0.0	0.0	0.99	0.01	0.00	0.00
SatisfClT	3.97	0.01	0.02	-0.09	-0.03	0.00	0.00	0.1	2.7	0.5	0.0	0.0	0.06	0.82	0.12	0.00
ValEngSol	1.87	0.31	0.52	-0.19	0.08	0.00	0.00	19.3	6.3	1.2	0.0	0.0	0.86	0.12	0.02	0.00
Vente	2.03	0.02	0.06	-0.08	-0.10	0.00	0.00	0.2	1.3	2.4	0.0	0.0	0.15	0.35	0.50	0.00

5.3.6 Annexe E3.f : Caractérisation par les fréquences des classes de la partition (Coupure de l'arbre en trois classes)

Caractérisation de la classe 1

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
Cadres et assimilés	42,56	46,90	44,22	3,93	0,000	1298
Plus de 50	9,80	12,01	49,16	3,27	0,001	299
Inactifs	30,49	26,14	34,41	-4,25	0,000	930
Moins de 30	42,13	37,17	35,41	-4,51	0,000	1285

Caractérisation de la classe 2

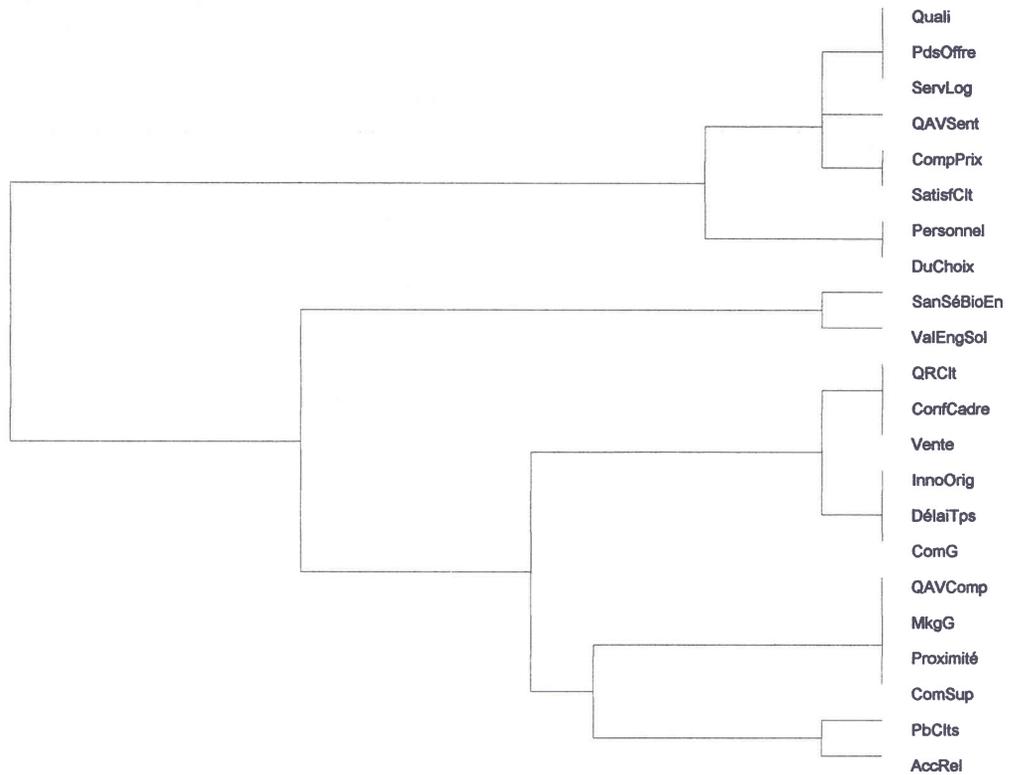
Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
De 40 à 49	19,28	35,51	6,46	3,92	0,000	588
Cadres et assimilés	42,56	60,75	5,01	3,75	0,000	1298
Plus de 50	9,80	20,56	7,36	3,29	0,000	299
Inactifs	30,49	18,69	2,15	-2,69	0,004	930
De 30 à 39	28,79	11,22	1,37	-4,30	0,000	878

Caractérisation de la classe 3

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
Moins de 30	42,13	46,25	61,87	5,21	0,000	1285
Inactifs	30,49	34,32	63,44	5,21	0,000	930
De 40 à 49	19,28	16,99	49,66	-3,59	0,000	588
Plus de 50	9,80	7,56	43,48	-4,65	0,000	299
Cadres et assimilés	42,56	38,34	50,77	-5,32	0,000	1298

5.3.7 Annexe E3.g : Arbre de classification hiérarchique (classification ascendante)

Classification hiérarchique directe



5.4 ANNEXE E4 : Représentations d'une « entreprise éthique » voire d'une entreprise « responsable » -Analyse lexicale des réponses-

5.4.1 Annexe E4.a : Analyse lexicale sous Tropes – Quelques graphes significatifs

Tableau 1 : Définition d'une « entreprise éthique » et mots associés à « respect »

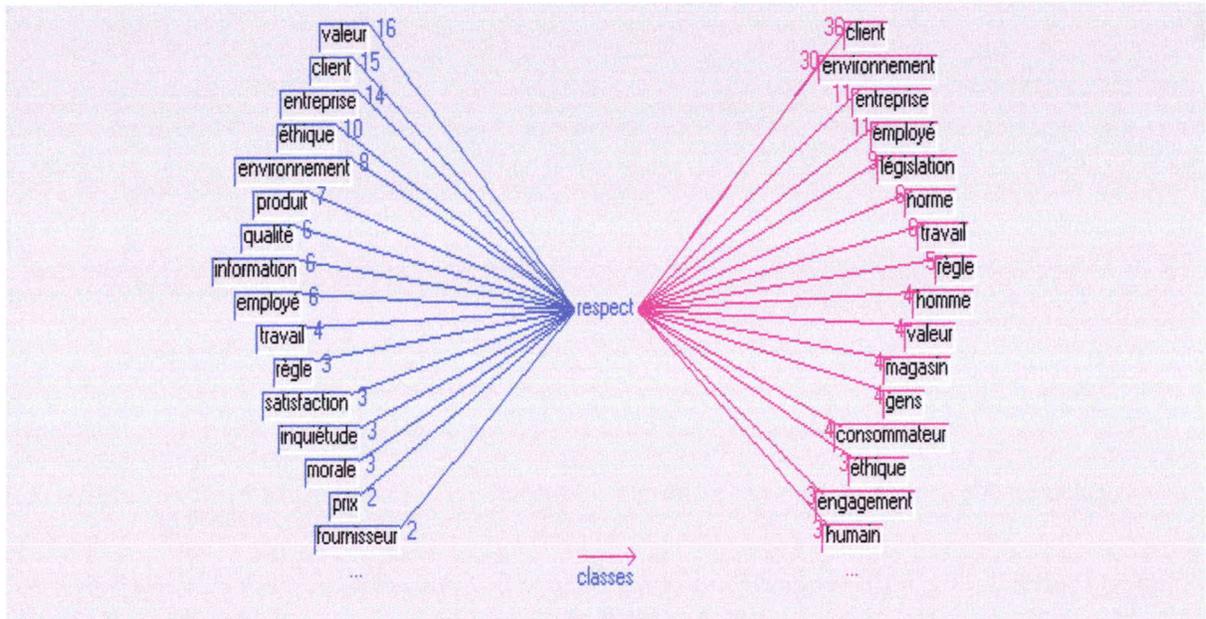
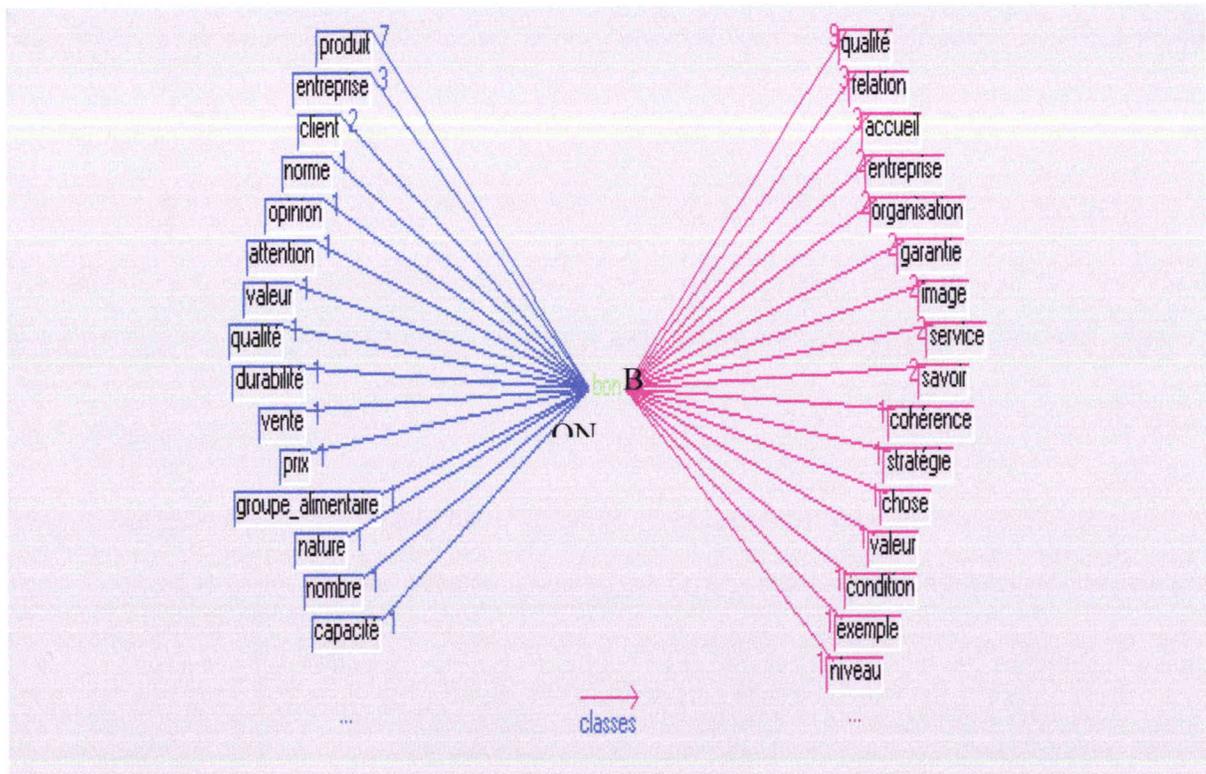


Tableau 2 : Définition d'une « entreprise éthique » et mots associés à « bon »



5.4.2 Annexe E4.b : Définition d'une entreprise éthique et nombre d'occurrences des mots utilisés –Lemmatisation manuelle sous Spad-T (Après vérification contextuelle)

Mot/Segment	Fréquence	
Respect	416	RESPECT Respect, respecte, respecter, respectueux - Respect principalement eu égard aux clients, à l'environnement, aux règles et normes de qualité, vis-à-vis du Personnel et des hommes en général-
Clients	367	CLIENTS Clients, clientèle
Environ.	301	ENVIRONNEMENT Environnement (186) ; déchets-sac-sachets (25) ; pollution (22) ; recyclage-recyclé (21) ; écologie (20) ; animaux (5) ; biodégradable, emballage, déforestation, nature, ressources naturelles...
Pds	277	PRODUITS Produits, articles, gamme
Valeurs	256	VALEURS Valeurs (110) ; engagements (40) ; valeur de responsabilité (29) ; moralité (22) ; valeur de partage (9) ; culture (8) ; équité (7) ; principes (6) ; loyauté (5) ; tolérance (3) ; esprit mutualiste, convictions ...
Manag.	254	ACTION MANAGERIALE Proposer (56) ; Action, agir, acteur (50) ; chercher à (38) ; mettre en place (21) ; améliorer (18) ; offre-offrir (15) ; gestion-gérer (12) ; créer (10) ; organiser-organisation (7) ; management (6) ; diriger, apporter...
MkgG	213	ETAT D'ESPRIT MARKETING Répondre à (29) ; être soucieux de (27) ; tenir compte des besoins (18), des attentes clients (17), de leurs intérêts (15) , leur demande (12), leurs envies ou désirs (8), leurs exigences (7) ; marché (16) ; commercial (11); anticiper, cibler, convenir...
Quali	209	QUALITE Qualité (185) ; rapport qualité-prix (9) ; fiable, irréprochable, correct...
Société	177	HOMME ET SOCIETE social (es) (58) ; humain (e) (36) ; société (27) ; Homme (20) ; citoyen (7) ; sociétal (5) ...
QAVSent	156	QUALITE ACCUEIL - REGISTRE SENTIMENTAL- Honnêteté-franchise-sincérité-intégrité (55) ; transparence (39) ; ne pas tricher, tromper, duper, arnaquer, abuser, mentir (34) ; amabilité-bienveillance-serviabilité (9) ; agréable-accueillant (5) ; chaleureux, proche, poli, savoir-être...
CondW	152	CONDITIONS DE TRAVAIL Conditions de travail, travail, travailler (75) ; enfants (exploitation des enfants : 31) ; exploitation-exploité (18) ; emploi-embauche-licenciements (18) ; salaires (10)
Chart-règles	151	RESPECT DE REGLES, CHARTES, LOIS Respect des lois (44), de règles (25), des droits de l'homme (16), de la réglementation (9) ; charte (11) ; Codes de déontologie (9) ; des obligations (19); respect des contrats (6) ; clauses, réglo, respect de procédures...
Person.	131	PERSONNEL Personnel (48), salariés (40) , employés (30) ; vendeurs (13)
QRCIts	126	QUALITE RELATIONNELLE CLIENTS Informations clients (60) ; écoute (19) ; conseils (16) ; sensibilisation (8); relation personnalisée (7) ; suivi (6) ; montrer, renseigner, accompagner
Marge	115	MARGES – PROFIT Profit (43) ; Bénéfices (11) ; marges (10) ; rentabilité (8) ; coûts

PbClts	109	PROBLEMES CLIENTS Problèmes (22) ; Difficulté (15) ; Soucis (15) ; préoccupations (8) ; plaintes (4) ; erreurs (6) ; déçu, crise, injuste, malversation, manipulation, manque, irrespectueux, illicite, défectueux, défaut...
PPQR	98	RELATIONS PARTIES PRENANTES Partenaires, partenariat, collaborateurs (27) ; concurrence (17) ; organismes (4) ; associations (4) ; Grand-Public, esprit d'équipe, relation gagnant-gagnant, filière, participation à, collaborer...
ServLog	95	SERVICES (Surtout) ET LOGISTIQUE Services (66) ; prestations (9) ; SAV (9) ; délai livraison (7) ; livraison (4)
Prix	84	PRIX Prix (65) ; pas cher (6) ; promotion, tarif, réductions, soldes, compétitivité-prix...
Com.	80	COMMUNICATION MARKETING Image-réputation-notoriété (24) ; communiquer-communication (22) ; publicité (12) ; afficher (10) ; mécénat (5) ; internet, parrainage, cadeau...
CondFab	80	CONDITIONS DE FABRICATION Fabriquer-fabrication ; produire-production-proessus
AccRel	79	ACCUEIL - RELATIONS - CONFIANCE Relation-relationnel (31) ; Accueil (21) ; Confiance (17) ; connaissance entreprise-client (10)
Sécurité	77	SECURITE Sécurité (19) ; garantie-garantir (15) ; protection (14) ; contrôle-audit (11) ; sûreté (4) ; rassuré, risque, prévention...
VentCa	73	VENTE ET CADRE DE VENTE Vente-vendre (55) ; propreté (5) ; prospection, commande, horaires d'ouverture, ambiance
LabelNoIn	72	LABELS , NORMES DE QUALITE ET INNOVATION Normes (32) ; provenance (17) ; labels (9) ; marques (5) ; innovation (4) ; créativité, recherche&développement...
Défend	72	DEFENDRE Défendre, défense...
QAVComp	71	QUALITE ACCUEIL - REGISTRE COMPETENCE- Capable-capacité (13) ; sérieux-rigueur (11) ; professionnel-professionnalisme (10) ;formé-formation (10) ; Connaissance (9) ; compétences (8) ; qualifié (3) ;accompagner, convaincre...
Solidarité	69	SOLIDARITE Commerce équitable (31) ; solidarité-solidaire (12) ; humanitaire (11) ; œuvres caritatives (7) ; dons, aides aux démunies, altruisme...
But	61	BUT –STRATEGIE Buts (16) ; stratégies (14) ; long terme (11) ; volonté (9) ; objectifs (7) ; projets, finalité...
SatisfCit	56	SATISFACTION CLIENTS Satisfait, satisfaction, avantages, bien-être, contentement
Frs	56	FOURNISSEURS-PRODUCTEURS Fournisseurs, fabricants, producteurs
Eco-fin	51	ECONOMIE-FINANCES Economie-économique (30) ; finances-financier (21)
SantBio	51	SANTE – BIO Bio (19) ; Santé (18) ; sain (8) ; hygiène (6)
DD	20	DEVELOPPEMENT DURABLE Développement Durable
Local	19	LOCAL Local, locaux, régional, régionaux, proximité
Direction	18	DIRECTION Direction, actionnaires, dirigeants, patron

5.4.3 Annexe E4.c : Tableau de contingence

Tableau de contingence

	Moins de 30	De 30 à 39	De 40 à 49	Plus de 50	Cadres et assimilés	Employés-ouvriers-PI	Inactifs	C12=F	C12=M
Chart-règles	61	41	28	21	80	28	42	54	97
DD	10	8	2	0	9	1	10	11	9
Person.	56	36	24	15	48	42	41	81	50
Quali	74	78	35	22	99	50	56	89	120
Respect	194	122	57	43	179	100	136	199	217
SantBio	24	15	8	4	23	15	13	27	24
AccRel	37	30	9	3	29	22	28	43	36
QAVSent	79	48	16	13	61	32	63	81	75
Environ.	154	89	36	22	131	66	104	152	149
But	19	28	9	5	37	15	9	18	43
Solidarité	31	19	14	5	33	15	21	34	35
Société	72	70	21	14	81	40	55	77	100
Clients	195	91	50	31	132	96	138	170	197
PPQR	26	53	7	12	60	21	17	36	62
Com.	36	33	8	3	42	12	26	36	44
QAVComp	36	16	9	10	24	24	21	29	42
QRClts	57	31	23	15	61	28	37	52	74
direction	4	10	4	0	11	4	3	6	12
Manag.	107	96	39	12	119	48	85	113	141
défend	37	21	10	4	28	20	24	35	37
CondFab	26	30	19	5	49	14	17	33	47
Frs	13	25	13	5	35	11	10	36	20
LabelNoIn	27	33	8	4	29	13	30	35	37
local	4	6	8	1	13	3	3	9	10
MkgG	104	53	33	23	88	54	71	88	125
Prix	27	31	19	7	36	22	26	45	39
PbClts	41	39	17	12	53	22	32	51	58
Pds	120	88	46	23	111	77	87	150	127
Marge	34	54	23	4	57	34	24	49	66
CondW	58	40	41	13	82	27	43	80	72
SatisfClt	29	13	10	4	18	23	15	27	29
ServlLog	48	31	13	3	44	19	28	39	56
sécurité	23	40	6	8	42	13	22	34	43
Valeurs	110	97	29	20	132	48	74	106	150
VentCa	34	20	12	7	33	16	23	40	33
Eco-fin	14	26	7	4	31	8	12	19	32

5.4.4 Annexe E4.d : Valeur propre et cosinus carrés des fréquences actives et illustratives

Trace de la matrice: 0.03061

Numéro	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	0,0209	68,37	68,37
2	0,0097	31,63	100,00

Cosinus carrés des fréquences actives

Libellé de la variable	Poids relatif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2
Cadres et assimilés	45,83	0,02474	1,00	0,00
Employés-ouvriers-PI	23,20	0,04133	0,42	0,58
Inactifs	30,97	0,03128	0,58	0,42

Cosinus carrés des fréquences illustratives

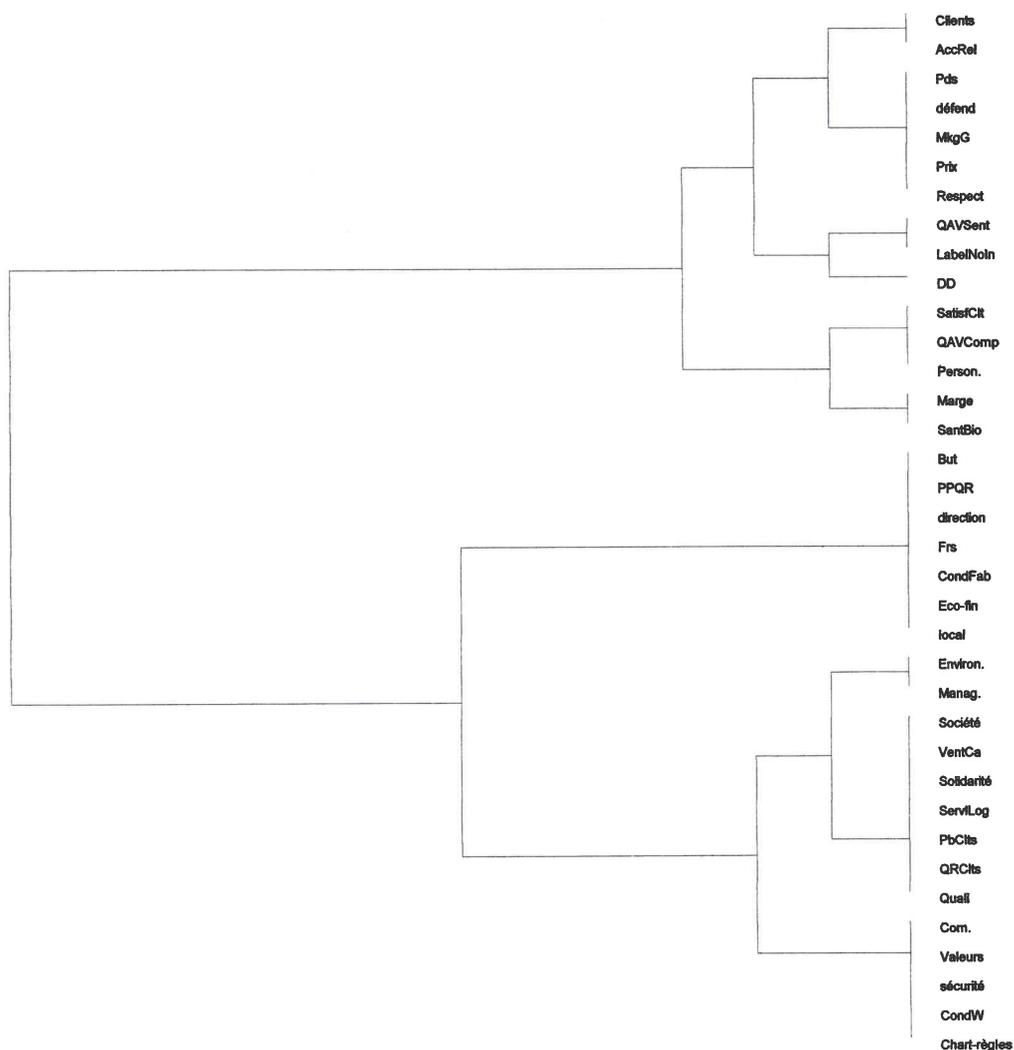
Libellé de la variable	Poids relatif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2
Moins de 30	43,29	0,03070	0,59	0,08
De 30 à 39	33,43	0,05323	0,38	0,00
De 40 à 49	15,27	0,08356	0,07	0,09
Plus de 50	8,50	0,09967	0,00	0,05
C12=F	46,78	0,01753	0,20	0,00
C12=M	53,72	0,01411	0,19	0,00

5.4.5 Annexe E4.e : Coordonnées, contributions et cosinus carrés des individus

COORDONNEES, CONTRIBUTIONS ET COSINUS CARRÉS DES INDIVIDUS																	
AXES 1 A 2																	
INDIVIDUS			COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRÉS				
IDENTIFICATEUR	P.REL	DISTO	1	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	2	0	0
Chart-règles	3.21	0.02	0.15	-0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	3.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.94	0.06	0.00	0.00
DD	0.43	0.26	-0.02	-0.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	11.5	0.0	0.0	0.0	0.00	1.00	0.00	0.00
Person.	2.81	0.05	-0.18	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	4.5	5.4	0.0	0.0	0.0	0.64	0.36	0.00	0.00
Quali	4.39	0.01	0.05	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.5	1.7	0.0	0.0	0.0	0.40	0.60	0.00	0.00
Respect	8.89	0.00	-0.05	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.99	0.01	0.00	0.00
SantBio	1.09	0.03	-0.01	0.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	3.0	0.0	0.0	0.0	0.01	0.99	0.00	0.00
AccRel	1.69	0.03	-0.18	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	2.7	0.1	0.0	0.0	0.0	0.99	0.01	0.00	0.00
QAVSent	3.34	0.04	-0.14	-0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	3.0	8.0	0.0	0.0	0.0	0.45	0.55	0.00	0.00
Environ.	6.45	0.01	-0.05	-0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.7	2.5	0.0	0.0	0.0	0.37	0.63	0.00	0.00
But	1.31	0.13	0.30	0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	5.6	6.0	0.0	0.0	0.0	0.67	0.33	0.00	0.00
Solidarité	1.48	0.00	0.04	-0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.85	0.15	0.00	0.00
Société	3.77	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.11	0.89	0.00	0.00
Clients	7.84	0.04	-0.20	-0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	14.4	0.7	0.0	0.0	0.0	0.98	0.02	0.00	0.00
PPR	2.10	0.11	0.31	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	9.6	3.7	0.0	0.0	0.0	0.85	0.15	0.00	0.00
Com.	1.71	0.04	0.13	-0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	1.4	3.9	0.0	0.0	0.0	0.45	0.55	0.00	0.00
QAVComp	1.48	0.08	-0.22	0.19	0.00	0.00	0.00	0.00	3.4	5.5	0.0	0.0	0.0	0.57	0.43	0.00	0.00
QRClts	2.70	0.00	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00
direction	0.39	0.12	0.31	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	1.7	0.9	0.0	0.0	0.0	0.81	0.19	0.00	0.00
Manag.	5.40	0.01	0.03	-0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.2	5.3	0.0	0.0	0.0	0.07	0.93	0.00	0.00
défend	1.54	0.02	-0.14	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	1.4	0.3	0.0	0.0	0.0	0.90	0.10	0.00	0.00
CondFab	1.71	0.10	0.31	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	7.8	0.1	0.0	0.0	0.0	0.99	0.01	0.00	0.00
Frs	1.20	0.12	0.34	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	6.4	1.1	0.0	0.0	0.0	0.92	0.08	0.00	0.00
LabelNoIn	1.54	0.06	-0.11	-0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.9	6.7	0.0	0.0	0.0	0.23	0.77	0.00	0.00
local	0.41	0.21	0.45	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	4.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.98	0.02	0.00	0.00
MkgG	4.56	0.01	-0.09	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.99	0.01	0.00	0.00
Prix	1.80	0.01	-0.06	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.4	0.0	0.0	0.0	0.61	0.39	0.00	0.00
PbClts	2.29	0.01	0.07	-0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.6	0.2	0.0	0.0	0.0	0.86	0.14	0.00	0.00
Pds	5.89	0.02	-0.11	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	3.4	2.8	0.0	0.0	0.0	0.72	0.28	0.00	0.00
Marge	2.46	0.05	0.08	0.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.7	12.1	0.0	0.0	0.0	0.11	0.89	0.00	0.00
CondW	3.26	0.03	0.16	-0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	4.1	1.0	0.0	0.0	0.0	0.90	0.10	0.00	0.00
SatisfClts	1.20	0.18	-0.27	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	4.2	13.6	0.0	0.0	0.0	0.40	0.60	0.00	0.00
ServLog	1.95	0.00	0.05	-0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.2	0.2	0.0	0.0	0.0	0.68	0.32	0.00	0.00
sécurité	1.65	0.04	0.17	-0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	2.4	0.9	0.0	0.0	0.0	0.85	0.15	0.00	0.00
Valeurs	5.44	0.02	0.12	-0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	3.9	1.2	0.0	0.0	0.0	0.87	0.13	0.00	0.00
VentCa	1.54	0.00	0.00	-0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.00	1.00	0.00	0.00
Eco-fin	1.09	0.09	0.30	-0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	4.7	0.1	0.0	0.0	0.0	0.99	0.01	0.00	0.00

5.4.6 Annexe E4.f : Arbre de classification hiérarchique

Classification hiérarchique directe



5.4.7 Annexe E4.g : Caractérisation par les fréquences des classes de la partition

Caractérisation de la classe 1

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
Cadres et assimilés	45,83	49,70	42,52	4,23	0,000	2140
C12=M	53,72	56,36	41,15	2,88	0,002	2508
C12=F	46,78	44,57	37,36	-2,40	0,008	2184
Employés-ouvriers-PI	23,20	20,04	33,89	-4,09	0,000	1083

Caractérisation de la classe 2

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
Cadres et assimilés	45,83	61,62	11,03	6,41	0,000	2140
De 30 à 39	33,43	46,48	11,40	5,47	0,000	1561
Inactifs	30,97	18,54	4,91	-5,67	0,000	1446
Moins de 30	43,29	27,68	5,24	-6,52	0,000	2021

Caractérisation de la classe 3

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
Employés-ouvriers-PI	23,20	32,70	12,74	4,63	0,000	1083
Cadres et assimilés	45,83	40,28	7,94	-2,36	0,009	2140

Caractérisation de la classe 4

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
Moins de 30	43,29	47,91	48,19	5,57	0,000	2021
Inactifs	30,97	34,78	48,89	4,90	0,000	1446
C12=F	46,78	49,09	45,70	2,75	0,003	2184
C12=M	53,72	51,11	41,43	-3,11	0,001	2508
De 30 à 39	33,43	29,81	38,82	-4,59	0,000	1561
Cadres et assimilés	45,83	40,53	38,50	-6,37	0,000	2140

5.4.8 Annexe E4.h : Principaux Parangons

CLASSE 1/ 4 - EFFECTIF: 14

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00016	PbClts	2	0.00078	ServlLog
3	0.00202	Solidarité	4	0.00210	Valeurs
5	0.00266	QRClts	6	0.00534	Chart-règles
7	0.00566	Manag.	8	0.00623	VentCa
9	0.00637	Société	10	0.00743	CondW

CLASSE 2/ 4 - EFFECTIF: 7

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00034	Frs	2	0.00158	PPQR
3	0.00363	direction	4	0.00477	CondFab
5	0.01454	But	6	0.01565	Eco-fin
7	0.01962	local			

CLASSE 3/ 4 - EFFECTIF: 5

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00900	Person.	2	0.01047	SantBio
3	0.01225	QAVComp	4	0.03522	Marge
5	0.04468	SatisfClt			

CLASSE 4/ 4 - EFFECTIF: 10

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00099	MkgG	2	0.00293	Respect
3	0.00526	Environ.	4	0.00536	défond
5	0.00687	Prix	6	0.00762	AccRel
7	0.00791	Pds	8	0.00814	Clients
9	0.01813	QAVSent	10	0.03434	LabelNoIn

5.5 ANNEXE E5 : DEFINITION DU PRODUIT ETHIQUE - Analyse lexicale et classification hiérarchique

5.5.1 Annexe E5.a : Définition du « Produit éthique » nombre d'occurrences des mots les plus utilisés – Lemmatisation manuelle sous Spad-T (Après vérification contextuelle)

Mot/Segment	Fréquence	
Respect	167	RESPECT Respect, respecter, respectueux (respect eu égard à l'environnement, aux clients, aux salariés, aux normes en vigueur, aux lois...)
Environ.	156	ENVIRONNEMENT Environnement (96) ; écologie (11) ; recyclable (11) ; nature-naturel (9) ; pollution (8) ; emballages (4) ; Développement durable (2) ; biodégradable, ressources naturelles, ozone...
Qualité	152	QUALITE Qualité (110) ; Rapport qualité-prix (11) ; produit de valeur (8) ; fraîcheur, authentique, fiable, efficacité du produit...
Fab	111	FABRICATION Fabriqué (souvent produit fabriqué par une entreprise éthique : 61) ; production-produire (11) ; processus de production, sous-traitance, investissements...
MkgG	105	MARKETING Adaptation de l'entreprise, adapté à, correspond à, répond à, convient à (42) ; besoins-attentes-exigences-intérêts clients (27) ; satisfaction client-bien-être (18) ; image (6) ; publicité, communication, solution client...
Valeurs	85	VALEURS Valeurs (32) ; morale-moralité (27) ; principes (5) ; état d'esprit (3) ; sens des responsabilités (3) ; équité, loyauté...
PrixMC	82	PRIX / MARGE / COUTS Prix (39) ; Prix juste (13) ; Pas cher (7) ; marge-bénéfices raisonnables (11) ; tarif, promotion
Label-originalité	77	LABEL - ORIGINALITE PRODUIT – NORMES Normes (39) ; produits locaux (12) ; label (7) ; origine du produit (5) ; esthétique-originalité (6) ; marque, design...
Règles	72	REGLEMENTATION-LOIS Règles-règlementations (34) ; lois (16) ; Codes (4) ; Droits de l'homme (4) ; charte, déontologie...
RQCItS	68	QUALITE RELATIONNELLE CLIENTS Transparence-traçabilité (12) ; honnêteté-sincérité-intégrité (12) ; ne pas tricher, ne pas abuser, ne pas mentir (11) ; information clients (8) ; services clients (6) ; professionnalisme (4) ; relations, confiance, dialogue, SAV...
Clients	53	CLIENTS Clients, clientèle
Sécurité	52	SECURITE Sécurité (18) ; éviter de nuire (9) ; garantie (7) ; risque (5) ; contrôle (5) ; protection (3) ; dangereux...
Santé	50	SANTE Santé - hygiène
CondW	46	CONDITIONS DE TRAVAIL enfants (exploitation des enfants : 26) ; Travail-travailler (20)
Hommes	46	HOMMES Social-sociétal (16) ; humain (15) ; hommes (8) ; société (4)
PbClts	42	PROBLEMES CLIENTS Problèmes, soucis, difficultés, manque, mensonges, complexité, contrefaçon, manipulation, préjudice, indécence, discutable...
Frs	35	FOURNISSEURS Producteur (24) ; fournisseurs (4) ; fabricant (1) ; rémunération

Bio	30	BIO Bio, biologique
Solidarité	28	SOLIDARITE Commerce équitable (21) ; humanité (3) ; dons (2) ; solidarité (2)
Vente	23	VENTE vente, vendre
Person.	19	PERSONNEL Personnel, salariés, employés, travailleurs
PP	16	PARTIES PRENANTES Partenaires, associations, collectivités locales, collaborateurs...

5.5.2 Annexe E5.b : Tableau de contingence

Tableau de contingence

	Moins de 30	De 30 à 39	De 40 à 49	Plus de 50	Cadres et assimilés	Employés-ouvriers-PI	Inactifs	C12=F	C12=M
Hommes	13	17	9	7	23	14	8	24	22
Label-originalité	37	20	12	8	24	17	36	46	31
Person.	6	4	5	4	7	4	8	11	8
Bio	8	9	10	3	17	5	8	16	14
Environ.	76	43	23	15	56	43	57	83	74
Solidarité	14	7	3	4	15	4	9	14	14
Clients	28	16	6	3	18	15	20	24	29
Fab	45	38	22	6	45	29	37	57	54
Frs	15	9	7	4	20	6	9	23	12
MkgG	65	23	6	11	32	30	42	60	45
PP	4	7	4	1	9	4	2	7	9
PrixMC	39	20	17	6	35	18	29	47	35
PbClts	17	22	2	2	17	15	11	19	24
Qualité	72	44	24	12	47	44	60	80	72
RQCItS	20	25	16	7	32	16	20	35	33
respect	83	48	25	11	50	57	60	94	73
Règles	31	23	13	5	23	31	18	35	37
CondW	18	18	6	4	15	11	20	31	15
Santé	17	17	13	3	22	15	12	24	26
Sécurité	23	14	13	1	21	12	18	32	19
Valeurs	36	32	13	4	36	25	24	34	51
vente	9	7	5	2	8	7	8	11	12

5.5.3 Annexe E5.c : Tableau des valeurs propres et cosinus carrés des fréquences actives et illustratives

Tableau des valeurs propres

Trace de la matrice : 0.05828

Numéro	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	0,0322	55,29	55,29
2	0,0156	26,78	82,06
3	0,0105	17,94	100,00

Cosinus carrés des fréquences actives

Libellé de la variable	Poids relatif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Moins de 30	44,59	0,03437	0,92	0,00	0,08
De 30 à 39	30,54	0,03851	0,26	0,63	0,11
De 40 à 49	16,75	0,11772	0,76	0,13	0,11
Plus de 50	8,11	0,14139	0,00	0,49	0,51

Cosinus carrés des fréquences illustratives

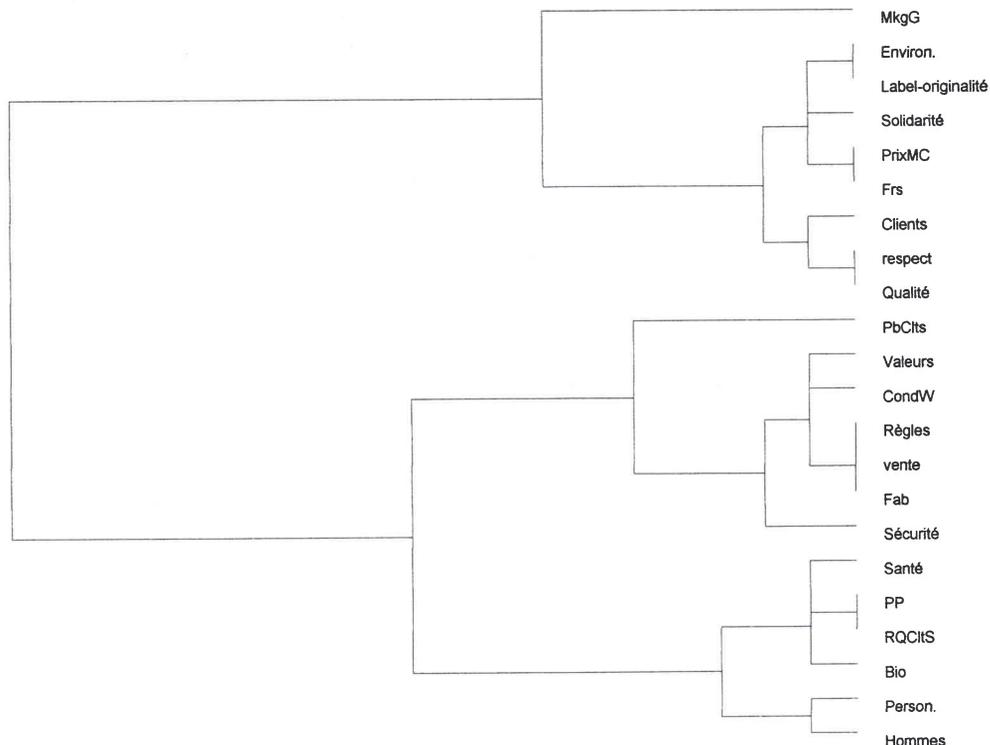
Libellé de la variable	Poids relatif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Cadres et assimilés	37,73	0,04077	0,42	0,01	0,03
Employés-ouvriers-PI	27,84	0,04184	0,03	0,21	0,00
Inactifs	34,04	0,04046	0,36	0,06	0,03
C12=F	53,23	0,01287	0,03	0,23	0,01
C12=M	46,77	0,01667	0,03	0,23	0,01

5.5.4 Annexe E5.d: Tableau des valeurs propres, coordonnées, contributions et cosinus carrés des individus

COORDONNEES, CONTRIBUTIONS ET COSINUS CARRÉS DES INDIVIDUS - AXES 1 A 3																
INDIVIDUS	P.REL	DISTO	COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRÉS			
			1	2	3	0	0	1	2	3	0	0	1	2	3	0
0																
Hommes	3.03	0.14	0.24	-0.08	-0.28	0.00	0.00	5.3	1.2	22.6	0.0	0.0	0.40	0.05	0.55	0.00
Label-originalité	5.08	0.02	-0.08	-0.10	-0.03	0.00	0.00	1.0	3.1	0.3	0.0	0.0	0.40	0.56	0.04	0.00
Person.	1.25	0.33	0.22	-0.47	-0.24	0.00	0.00	1.9	17.8	6.9	0.0	0.0	0.15	0.68	0.17	0.00
Bio	1.98	0.24	0.45	-0.19	0.05	0.00	0.00	12.4	4.6	0.4	0.0	0.0	0.84	0.15	0.01	0.00
Environ.	10.36	0.01	-0.09	-0.05	-0.02	0.00	0.00	2.7	1.9	0.5	0.0	0.0	0.72	0.24	0.04	0.00
Solidarité	1.85	0.09	-0.19	-0.15	-0.17	0.00	0.00	2.1	2.5	4.9	0.0	0.0	0.43	0.25	0.32	0.00
Clients	3.50	0.04	-0.17	0.09	0.05	0.00	0.00	3.2	1.9	0.8	0.0	0.0	0.73	0.21	0.06	0.00
Fab	7.32	0.02	0.11	0.08	0.06	0.00	0.00	3.0	2.8	2.6	0.0	0.0	0.58	0.26	0.16	0.00
Frs	2.31	0.03	0.04	-0.16	-0.03	0.00	0.00	0.1	3.8	0.2	0.0	0.0	0.06	0.91	0.03	0.00
MkgG	6.93	0.17	-0.41	-0.07	-0.04	0.00	0.00	35.5	2.0	1.1	0.0	0.0	0.96	0.03	0.01	0.00
PP	1.06	0.19	0.41	0.14	-0.04	0.00	0.00	5.4	1.4	0.2	0.0	0.0	0.88	0.11	0.01	0.00
PrixMC	5.41	0.02	0.00	-0.10	0.12	0.00	0.00	0.0	3.6	7.3	0.0	0.0	0.00	0.42	0.58	0.00
PbcLts	2.84	0.25	-0.03	0.45	-0.20	0.00	0.00	0.1	37.5	10.8	0.0	0.0	0.00	0.83	0.16	0.00
Qualité	10.03	0.00	-0.05	-0.01	0.02	0.00	0.00	0.8	0.0	0.4	0.0	0.0	0.86	0.02	0.12	0.00
RQCltS	4.49	0.10	0.30	-0.02	-0.10	0.00	0.00	12.2	0.1	4.2	0.0	0.0	0.90	0.00	0.10	0.00
respect	11.02	0.01	-0.09	0.02	0.06	0.00	0.00	2.7	0.3	3.5	0.0	0.0	0.67	0.04	0.28	0.00
Règles	4.75	0.00	0.05	0.03	0.03	0.00	0.00	0.3	0.3	0.4	0.0	0.0	0.55	0.25	0.21	0.00
CondW	3.03	0.04	0.04	0.14	-0.14	0.00	0.00	0.1	3.6	5.6	0.0	0.0	0.04	0.48	0.49	0.00
Santé	3.30	0.09	0.28	0.01	0.08	0.00	0.00	8.1	0.0	2.1	0.0	0.0	0.92	0.00	0.08	0.00
Sécurité	3.36	0.10	0.13	0.00	0.28	0.00	0.00	1.8	0.0	25.2	0.0	0.0	0.18	0.00	0.82	0.00
Valeurs	5.61	0.03	0.04	0.18	0.02	0.00	0.00	0.3	11.2	0.1	0.0	0.0	0.05	0.94	0.01	0.00
vente	1.52	0.02	0.14	-0.06	0.01	0.00	0.00	0.9	0.3	0.0	0.0	0.0	0.85	0.15	0.01	0.00

5.5.5 Annexe E5.e : Définition d'un « Produit Ethique » et arbre de classification hiérarchique

Classification hiérarchique directe



5.5.6 Annexe E5.f : Principaux Parangons des différentes classes

CLASSE 1/ 3 - EFFECTIF: 6

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00328	RQCltS	2	0.03477	Santé
3	0.04216	Hommes	4	0.05226	Bio
5	0.05982	PP	6	0.18782	Person.

CLASSE 2/ 3 - EFFECTIF: 7

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00437	Valeurs	2	0.00518	Fab
3	0.00802	Règles	4	0.02729	CondW
5	0.03499	vente	6	0.08267	Sécurité
7	0.17344	PbClts			

CLASSE 3/ 3 - EFFECTIF: 9

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00181	Environ.	2	0.00501	Qualité
3	0.00585	Label-originalité	4	0.00662	respect
5	0.02178	Clients	6	0.02981	PrixMC
7	0.04073	Frs	8	0.04834	Solidarité
9	0.08807	MkgG			

5.5.7 Annexe E5.g : Caractérisation par les fréquences des classes de la partition - Coupure de l'arbre hiérarchique en trois classes-

Tableau 1 : Caractérisation de la classe 1

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
Cadres et assimilés	37,73	48,03	19,23	3,38	0,000	572
De 40 à 49	16,75	24,89	22,44	3,35	0,000	254
Inactifs	34,04	25,33	11,24	-3,00	0,001	516
Moins de 30	44,59	29,69	10,06	-4,92	0,000	676

Tableau 2 : Caractérisation de la classe 2

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
De 30 à 39	30,54	35,73	33,26	2,68	0,004	463

Tableau 3 : Caractérisation de la classe 3

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
Moins de 30	44,59	50,12	63,46	4,89	0,000	676
Inactifs	34,04	37,62	62,40	3,31	0,000	516
Cadres et assimilés	37,73	34,70	51,92	-2,72	0,003	572
De 40 à 49	16,75	14,37	48,43	-2,75	0,003	254
De 30 à 39	30,54	26,87	49,68	-3,47	0,000	463

5.6 ANNEXE E6 : CRITERES ETHIQUES ET ANALYSE LEXICALE

5.6.1 Annexe E6.a : Critères éthiques et nombre d'occurrences des mots utilisés – Lemmatisation manuelles sous Spad-T (après vérification contextuelle)

Mots	Fréquence	
PRIX	193	PRIX Prix (178) ; coût, promotion, budget, compétitif
Qualité	185	QUALITE Qualité (165) ; durabilité, fiabilité, fraîcheur...
MkgSQ	180	MARKETING - SIGNES DE QUALITE Marques (115) ; labels (10) ; design-esthétique-beauté (11) ; réputation, notoriété, image (17) ; emballage-conditionnement (6) ; innovations (3) ; publicité, technologie, communication, ...
OriginePd	109	ORIGINE DU PRODUIT Origine du produit (53) ; provenance (17) ; français (29) ; européen (5) ; local-régional (5)
CondFab	84	CONDITIONS DE FABRICATION Conditions de fabrication (39) ; travail-travailler (21) ; fabriquer (13) ; fabricant-producteur-fournisseur (11)
RapQPrix	78	RAPPORT QUALITE – PRIX Rapport qualité-prix (53) ; prêt à payer plus cher (25)
QASent	72	QUALITE ACCUEIL - REGISTRE SENTIMENTAL Confiance (12) ; accueil (11) ; sympathie, transparence, politesse, disponibilité, agréable, amabilité, rassurant, à l'écoute, honnête, qui n'arnaque pas, ne trompe pas, ne dupe pas, ou n'abuse pas du client
RespectC/E	66	RESPECT Respect-respecte-respectueux ; respect eu égard aux clients ou à l'environnement surtout
SécuSantéBio	55	SECURITE-SANTE Sécurité (8) ; garantie-protection-contrôle (12) ; santé (13) ; hygiène (2)
Service	51	SERVICES Services (33) ; SAV (8) ; Service de proximité-habitudes (7) ; livraison (3)
QAComp	51	QUALITE ACCUEIL - REGISTRE COMPETENCE Information (19) ; information sur les composants du produit (10) ; conseils (6) ; renseignements (4) ; sérieux, compétent, savoir-faire, sensibiliser, documenter
SolidaritéPh	39	SOLIDARITE – PHILANTHROPIE Exploitation des enfants (17) ; Commerce équitable (15) ; social (5) ; humanitaire, solidaire
SatisfCit	35	SATISFACTION CLIENTS Prise en compte de ses besoins (13) ; envies, désirs, exigences, plaisirs, satisfaction, intérêts
PbsClts	32	PROBLEMES CLIENTS Difficultés-difficile (11) ; problèmes (4) ; défectueux, manquant, scandales...
Personnel	28	PERSONNEL Personnel, salariés, vendeurs
Envir.	28	ENVIRONNEMENT Environnement, écologie
Valeurs	17	VALEURS Valeurs, convictions, lois, règles,

5.6.2 Annexe E6.b : Valeurs propres, coordonnées, contributions et cosinus carrés des fréquences actives et illustratives et des individus

VALEURS PROPRES																			
APERCU DE LA PRECISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION ..												0.0296							
SOMME DES VALEURS PROPRES												0.0296							
HISTOGRAMME DES 2 PREMIERES VALEURS PROPRES																			
NUMERO	VALEUR	POURCENTAGE	POURCENTAGE																
	PROPRE		CUMULE																
1	0.0158	53.44	53.44																
2	0.0138	46.56	100.00																
COORDONNEES, CONTRIBUTIONS DES FREQUENCES SUR LES AXES 1 A 2																			
FREQUENCES ACTIVES																			
FREQUENCES				COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES					
IDEN - LIBELLE COURT	P.REL	DISTO		1	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	2	0	0
AC_1 - Cadres et assimilés	41.08	0.02		-0.12	-0.09	0.00	0.00	0.00	0.00	36.3	22.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.65	0.35	0.00	0.00
AC_2 - Employés-ouvriers-PI	27.15	0.04		0.19	-0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	63.5	9.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.89	0.11	0.00	0.00
AC_3 - Inactifs	31.77	0.03		-0.01	0.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	68.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	1.00	0.00	0.00
FREQUENCES ILLUSTRATIVES																			
FREQUENCES				COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES					
IDEN - LIBELLE COURT	P.REL	DISTO		1	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	2	0	0
AB_1 - Moins de 30	40.92	0.02		0.06	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.13	0.43	0.00	0.00
AB_2 - De 30 à 39	29.46	0.03		-0.03	-0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.02	0.04	0.00	0.00
AB_3 - De 40 à 49	20.62	0.09		0.01	-0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.10	0.00	0.00
AB_4 - Plus de 50	9.23	0.14		-0.16	-0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.17	0.08	0.00	0.00
AD_1 - C12=F	52.38	0.01		0.03	-0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.07	0.06	0.00	0.00
AD_2 - C12=M	47.85	0.02		-0.03	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.06	0.07	0.00	0.00

COORDONNEES, CONTRIBUTIONS ET COSINUS CARRES DES INDIVIDUS																			
AXES 1 A 2																			
INDIVIDUS				COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES					
IDENTIFICATEUR	P.REL	DISTO		1	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	2	0	0
QAComp	3.92	0.17		-0.32	0.27	0.00	0.00	0.00	0.00	24.7	20.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.58	0.42	0.00	0.00
Personnel	2.15	0.08		0.24	-0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	8.0	2.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.78	0.22	0.00	0.00
Qualité	14.15	0.01		0.07	-0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	4.3	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.89	0.11	0.00	0.00
PbsClts	2.46	0.04		-0.11	-0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	1.9	4.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.34	0.66	0.00	0.00
QASent	5.54	0.01		0.09	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.99	0.01	0.00	0.00
SatisfClct	2.69	0.15		-0.32	-0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	17.7	8.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.70	0.30	0.00	0.00
RapQPrix	6.00	0.02		0.11	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	4.9	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.73	0.27	0.00	0.00
SolidaritéPh	3.00	0.02		0.04	-0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	3.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.08	0.92	0.00	0.00
CondFab	6.46	0.04		-0.14	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	7.6	11.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.44	0.56	0.00	0.00
Envir.	2.15	0.14		0.06	-0.37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.5	21.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.03	0.97	0.00	0.00
OriginePd	8.38	0.03		-0.13	-0.12	0.00	0.00	0.00	0.00	8.3	8.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.53	0.47	0.00	0.00
MkgSQ	13.77	0.00		0.03	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.5	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.19	0.81	0.00	0.00
PRIX	14.77	0.02		0.11	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	11.4	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.57	0.43	0.00	0.00
RespectC/E	5.08	0.02		-0.13	-0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	5.8	1.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.77	0.23	0.00	0.00
Service	3.92	0.00		0.04	-0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.3	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.35	0.65	0.00	0.00
SécuSantBio	4.23	0.00		0.03	-0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.2	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.17	0.83	0.00	0.00
valeurs	1.31	0.02		-0.11	-0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	1.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.78	0.22	0.00	0.00

5.6.3 Annexe E6.c : Caractérisation de la fréquence des classes de la partition (Coupure en trois classes)

Caractérisation de la classe 1

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
Inactifs	31,77	41,48	13,56	2,42	0,008	413
Employés-ouvriers-PI	27,15	15,56	5,95	-3,24	0,001	353

Caractérisation de la classe 2

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
Cadres et assimilés	41,08	50,52	27,15	3,60	0,000	534
Inactifs	31,77	25,44	17,68	-2,57	0,005	413
Moins de 30	40,92	33,45	18,05	-2,87	0,002	532

Caractérisation de la classe 3

Fréquences caractéristiques	% de la fréquence dans l'échantillon	% de la fréquence dans la classe	% de la classe dans la fréquence	Valeur-Test	Probabilité	Poids
Employés-ouvriers-PI	27,15	29,95	74,50	3,25	0,001	353
Cadres et assimilés	41,08	37,70	61,99	-3,50	0,000	534

5.6.4 Annexe E6.d : Principaux Parangons des trois classes

CLASSE 1/ 3 - EFFECTIF: 2

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00642	CondFab	2	0.01741	QAComp

CLASSE 2/ 3 - EFFECTIF: 6

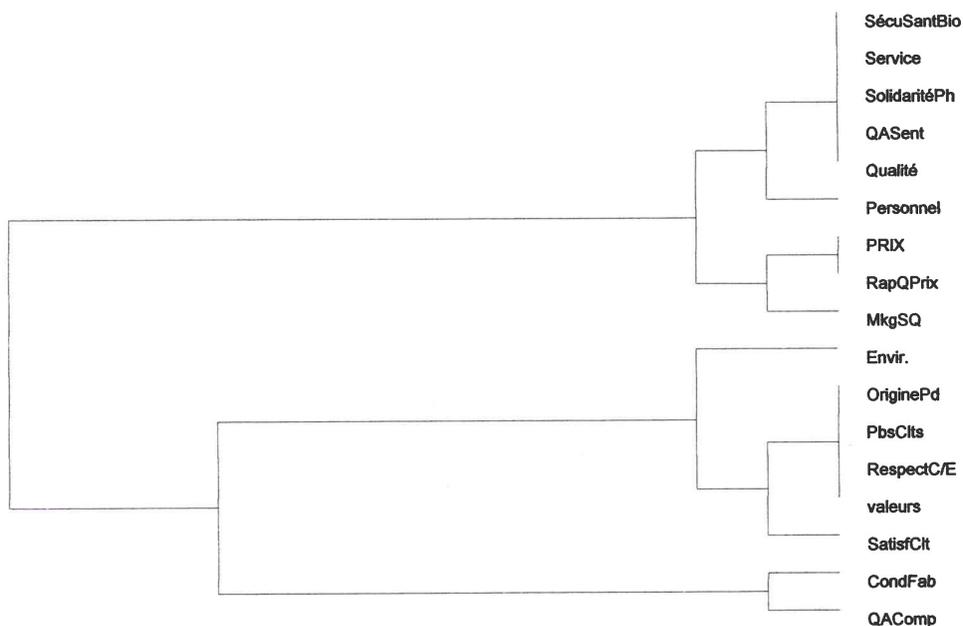
RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00046	PbsClts	2	0.00068	OriginePd
3	0.00518	RespectC/E	4	0.00799	valeurs
5	0.04149	SatisfClt	6	0.08937	Envir.

CLASSE 3/ 3 - EFFECTIF: 9

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00019	QASent	2	0.00173	Qualité
3	0.00357	MkgSQ	4	0.00418	RapQPrix
5	0.00576	Service	6	0.00768	PRIX
7	0.00774	SécuSantBio	8	0.02284	SolidaritéPh
9	0.05001	Personnel			

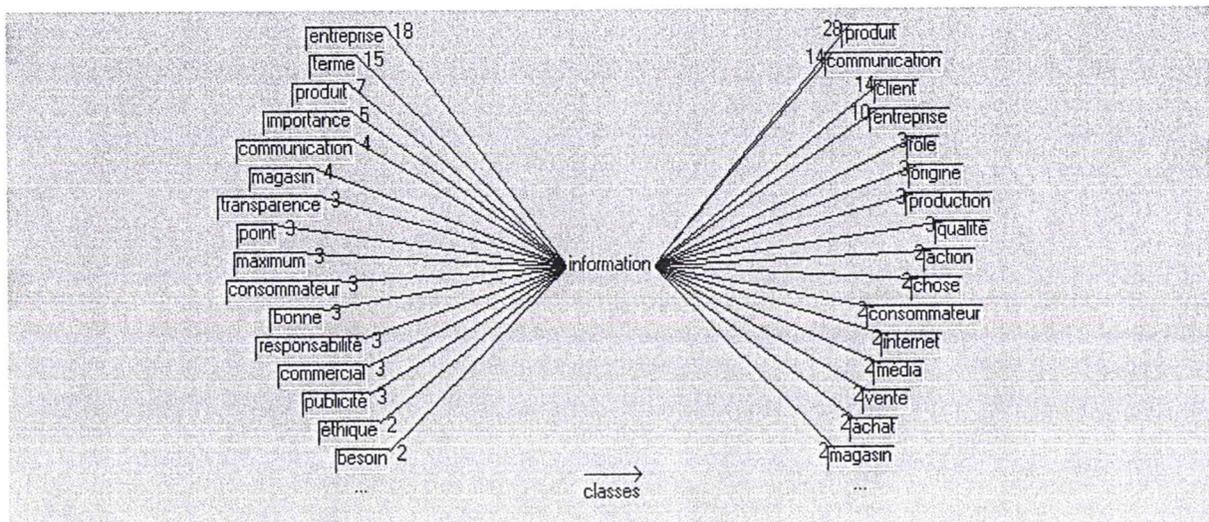
5.6.5 Annexe E6.e : Critères éthiques et arbre de classification hiérarchique

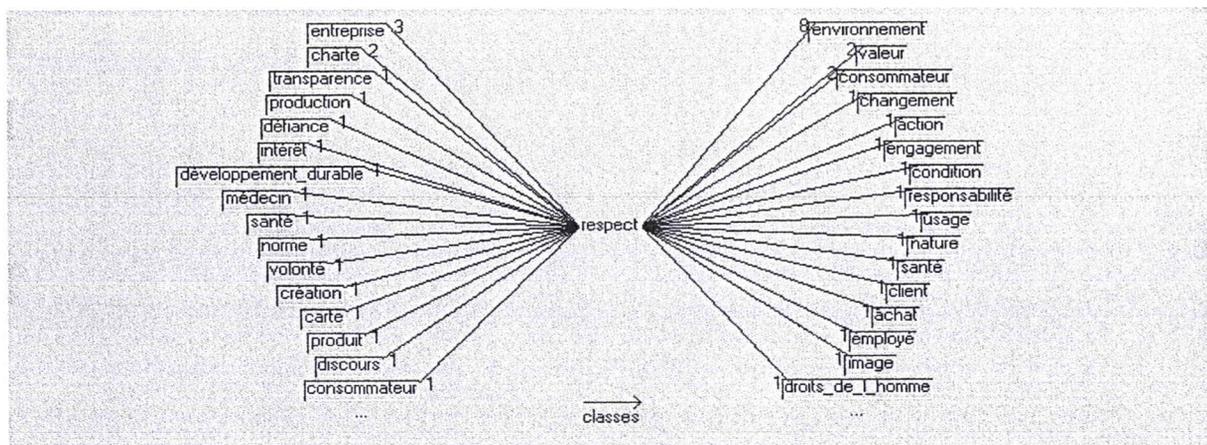
Classification hiérarchique directe



5.7 Annexe E7 : COMMUNICATION ETHIQUE ET ANALYSE LEXICALE

5.7.1 Annexe E7.a : Communication et mots associés à « Information » et à « Respect »





5.7.2 Annexe E7.b : Communication éthique et nombre d’occurrences des mots utilisés –Lemmatisation manuelle sous Spad-T

Mot/Segment	Fréquence	
QAComp	176	QUALITE ACCUEIL - REGISTRE COMPETENCE informer (42 : suppression du mots "informations" afin de ne pas surestimer la variable information parfois reprise par l'enquête par rapport à la question posée) ; transparence (40) ; connaissance-connaître (22) ; conseils-conseiller (16) ; information sur les composants du produit (13) ; expliquer-explications (12) ; traçabilité (10) ; formation-former (9) ; renseigner (5) ; comprendre (2) ; éduquer, argumenter, sensibiliser...
QASent	103	QUALITE ACCUEIL - REGISTRE SENTIMENTS Contact clients-accueil-relation clients (42) ; honnêteté (19) ; confiance (13) ; sympathie (10) ; disponible (4) ; dialogue (4) , serviable, chaleureux, agréable...
AudioMédPub	89	AUDIOVISUEL - MEDIAS – PUBLICITE Publicité (53) ; média (10) ; Télévision (12) ; Radio (6) ; Téléphone (4) ; cinéma, publipostage, audio-visuel
ComPd	72	COMMUNICATION PRODUIT Origine-régional-local (29) ; emballage-étiquette (18) ; Labels (11) ; Marques (9) ; Bio (5)
Presse-tract	49	PRESSE – TRACT Affiche-affichage (15) ; prospectus (14) ; magazine-revues (6) ; catalogue (4) ; journaux (4) ; fiches produit, livret, flyers, tracts...
Internet	27	INTERNET Internet, courriel, mails
mécénatPar	25	MECENAT – PARRAINAGE Mécénat-fondations, associations humanitaires (14) ; parrainage-sponsoring (11)
Cdirectediv	19	COMMUNICATION DIRECTE DIVERS Journées Portes ouvertes, cadeaux, BAO, salons, carte de fidélité, courrier
ComInterne	19	COMMUNICATION INTERNE Communication Interne

5.7.3 Annexe E7.c : Valeurs propres, coordonnées, contributions et cosinus carrés des fréquences actives et illustratives et des individus

ANALYSE DES CORRESPONDANCES BINAIRES
VALEURS PROPRES
APERÇU DE LA PRÉCISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION .. 0.0528
SOMME DES VALEURS PROPRES 0.0528
HISTOGRAMME DES 6 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENTAGE	POURCENTAGE CUMULE
1	0.0260	49.29	49.29
2	0.0206	38.98	88.27
3	0.0044	8.37	96.64
4	0.0012	2.27	98.91
5	0.0006	1.09	100.00
6	0.0000	0.00	100.00

COORDONNEES, CONTRIBUTIONS DES FREQUENCES SUR LES AXES 1 A 5
FREQUENCES ACTIVES

IDEN - LIBELLE COURT	P.REL	DISTO	COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES			
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
AB 1 - Moins de 30	21.18	0.04	0.02	-0.20	0.04	0.00	-0.02	0.2	41.9	6.7	0.0	8.5	0.01	0.96	0.03	0.00
AB 2 - De 30 à 39	14.61	0.07	0.21	0.16	-0.02	-0.04	0.02	24.5	17.2	0.8	22.5	6.1	0.62	0.35	0.00	0.03
AB 3 - De 40 à 49	9.68	0.09	-0.23	0.09	-0.15	0.03	-0.01	20.1	4.1	48.0	6.9	1.9	0.63	0.10	0.26	0.01
AB 4 - Plus de 50	4.58	0.16	-0.25	0.24	0.18	0.07	0.04	10.7	13.3	35.1	17.1	14.5	0.38	0.37	0.21	0.03
AC 1 - Cadres et assimilés	19.01	0.02	-0.03	0.12	0.04	-0.01	-0.04	0.5	13.7	5.5	1.5	40.7	0.03	0.82	0.07	0.01
AC 2 - Employés-ouvriers-PI	16.08	0.05	0.20	-0.05	-0.03	0.05	0.01	24.6	1.8	3.6	32.0	5.8	0.87	0.05	0.02	0.05
AC 3 - Inactifs	14.87	0.05	-0.18	-0.11	-0.01	-0.04	0.03	19.5	8.1	0.3	20.0	22.5	0.71	0.23	0.00	0.03

FREQUENCES ILLUSTRATIVES

IDEN - LIBELLE COURT	P.REL	DISTO	COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES			
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
AD 1 - C12=F	26.19	0.03	-0.08	0.06	-0.07	-0.01	0.09	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.19	0.12	0.16	0.00
AD 2 - C12=M	23.85	0.04	0.09	-0.07	0.08	0.01	-0.10	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.19	0.12	0.16	0.00

AXES 1 A 5

INDIVIDUS	IDENTIFICATEUR	P.REL	DISTO	COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES			
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Presse-tract	8.47	0.01	-0.01	-0.07	-0.01	-0.07	-0.04	0.0	1.8	0.2	36.4	23.3	0.01	0.39	0.01	0.45	
Cdirectediv	3.28	0.01	-0.02	0.03	0.08	-0.07	-0.01	0.0	0.2	4.6	15.1	0.3	0.03	0.09	0.46	0.41	
Internet	4.67	0.15	-0.36	0.03	0.14	-0.04	0.07	22.7	0.2	21.5	7.2	35.2	0.82	0.01	0.13	0.01	
AudioMédPub	15.38	0.02	0.04	-0.12	0.00	0.00	0.00	0.7	10.8	0.0	0.2	0.6	0.08	0.92	0.00	0.00	
QAComp	30.34	0.01	0.05	0.07	-0.04	0.00	0.00	2.6	7.2	9.7	0.4	0.2	0.26	0.57	0.17	0.00	
QASent	17.80	0.04	0.20	0.05	0.00	0.02	0.02	26.4	1.8	0.0	4.5	16.4	0.93	0.05	0.00	0.01	
ComInterne	3.28	0.21	0.00	0.39	0.23	0.06	-0.06	0.0	24.2	38.6	10.0	20.2	0.00	0.72	0.25	0.02	
ComPd	12.45	0.10	-0.31	0.01	-0.07	0.04	-0.01	47.0	0.1	13.8	15.1	1.3	0.94	0.00	0.05	0.01	
mécénatPar	4.32	0.27	0.05	-0.51	0.11	0.06	-0.02	0.4	53.9	11.5	11.1	2.6	0.01	0.94	0.04	0.01	

5.7.4 Annexe E7.d : Principaux Parangons des cinq classes

CLASSE 1/ 5 - EFFECTIF: 3

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00289	AudioMédPub	2	0.00349	Presse-tract
3	0.02242	Cdirectediv			

CLASSE 2/ 5 - EFFECTIF: 2

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00345	QAComp	2	0.01001	QASent

CLASSE 3/ 5 - EFFECTIF: 1

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00000	ComInterne			

CLASSE 4/ 5 - EFFECTIF: 1

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00000	mécénatPar			

CLASSE 5/ 5 - EFFECTIF: 2

RK	DISTANCE	IDENT.	RK	DISTANCE	IDENT.
1	0.00441	ComPd	2	0.03139	Internet

6 ANNEXE F: ETUDE COMPARATIVE DES PERCEPTIONS DES CONSOMMATEURS SELON LE DEGRE D'ENGAGEMENT ETHIQUE OU DEVELOPPEMENT DURABLE DE L'ENTREPRISE CLIENTE

6.1 Annexe F1 : Questionnaire auprès des clients du magasin COOP et AG

ETHIQUE ET QUALITE RELATIONNELLE CLIENT

janvier à mars 2005 - METZ

Compétences éthiques et qualité relationnelle client en termes d'image, de confiance et de fidélité durable.

1. Magasin concerné ?

1. Coop'éthique 2. Alimentation Générale

IMPORTANT DE LA RELATION CLIENT

2. Depuis combien de temps êtes vous client du magasin ?

1. Depuis l'ouverture du magasin ou plus de trois ans 2. Depuis plus d'un an 3. Depuis quelques mois
 4. Depuis quelques semaines 5. Première fois 6. nspp

3. Quelle est votre fréquence d'achat ?

1. Première fois 2. Plusieurs fois par semaine 3. En moyenne une fois par semaine 4. Deux à trois fois par mois
 5. Plus rarement 6. nspp

4. Quelle est la part des produits alimentaires achetés au magasin ? C'est une partie...

1. Très importante (Plus du 3/4) 2. Importante (env.50% à 3/4)
 3. Moyennement importante (30 à 50%) 4. Peu importante (10 à 30%)
 5. Pas importante (moins de 10% des achats)

5. Quels sont les produits que vous appréciez particulièrement ?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Pains | <input type="checkbox"/> 2. Fruits et légumes |
| <input type="checkbox"/> 3. épicerie (conserves, pâtes, riz, petit-déjeuner...) | <input type="checkbox"/> 4. boissons |
| <input type="checkbox"/> 5. viandes-boucherie | <input type="checkbox"/> 6. produits laitiers, beurre, yaourts |
| <input type="checkbox"/> 7. Produits en vrac | <input type="checkbox"/> 8. Librairie-papeterie |
| <input type="checkbox"/> 9. Pas de préférence | <input type="checkbox"/> 10. Autre(s) |

Vous pouvez cocher plusieurs cases (9 au maximum).

NOTION D'ENTREPRISE ETHIQUE

6. Pour vous, qu'est-ce qu'une "entreprise éthique" ou une "entreprise morale" ?

7. Selon vous, votre magasin, est-ce une entreprise éthique ?

1. oui 2. non 3. nspp

8. Pourquoi ? (Pourquoi oui ou pourquoi non?)

9. Selon vous, quelles sont les principales valeurs qu'une entreprise devrait défendre ?

EVALUATION DE LA QUALITE RELATIONNELLE CLIENT

En générale, qu'est-ce qui est important pour rester durablement fidèle à un magasin ? // Et quelle note attribuez vous à votre magasin pour chacun des critères (1 = très mauvais et 10 = très bien)

	1	2	3	4	5
10. La proximité géographique	<input type="radio"/>				
11. Les horaires d'ouverture	<input type="radio"/>				
12. La propreté du magasin	<input type="radio"/>				
13. L'attente en caisse	<input type="radio"/>				
14. La diversité des produits	<input type="radio"/>				
15. Des produits axés sur la santé (ex. BIO)	<input type="radio"/>				
16. Produits respectueux de l'environnement(label, économe en ressources, éco-conception...)	<input type="radio"/>				
17. Des produits issus du commerce équitable	<input type="radio"/>				
18. Des produits-partage(partie du prix reversée à une association humanitaire)	<input type="radio"/>				
19. La fraîcheur des produits	<input type="radio"/>				
20. Des produits régionaux ou français ?	<input type="radio"/>				
21. Des prix intéressants	<input type="radio"/>				
22. Des vendeurs compétents capables d'apporter des informations et conseils sur les produits	<input type="radio"/>				
23. L'honnêteté du Personnel (vérité des informations)	<input type="radio"/>				
24. La disponibilité du Personnel	<input type="radio"/>				
25. La sympathie du Personnel	<input type="radio"/>				
26. Des dépliants ou fiches apportant davantage d'informations sur les produits	<input type="radio"/>				
27. L'engagement de l'entreprise dans des actions d'intérêt général (Environnement, santé publique, solidarité sociale)	<input type="radio"/>				
28. Ecoute des clients en cas de problème	<input type="radio"/>				

Sans importance (1), Peu important (2), Assez important (3), Très important (4), Nsp (5).

Pour chacun des critères, quelle note attribuez vous au magasin ? (Note de 1 à 10 avec 1 = très mauvais et 10 = très bon)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
29. Proximité géographique du magasin	<input type="radio"/>										
30. Horaires d'ouverture du magasin	<input type="radio"/>										
31. Propreté du magasin	<input type="radio"/>										
32. Attente en caisse	<input type="radio"/>										
33. Diversité produits magasin	<input type="radio"/>										
34. Produits santé magasin	<input type="radio"/>										
35. Produits "vert" magasin	<input type="radio"/>										
36. Produits "commerce équitable" magasin	<input type="radio"/>										
37. Produits-partage magasin	<input type="radio"/>										
38. Fraîcheur produits magasin	<input type="radio"/>										
39. Des produits régionaux ou français ?	<input type="radio"/>										
40. Prix intéressants magasin	<input type="radio"/>										
41. Informations et conseils magasin	<input type="radio"/>										
42. Honnêteté Personnel magasin	<input type="radio"/>										
43. Disponibilité Personnel magasin	<input type="radio"/>										
44. Sympathie du Personnel magasin	<input type="radio"/>										
45. Fiches produits magasin	<input type="radio"/>										
46. Actions intérêt général magasin	<input type="radio"/>										
47. Ecoute client magasin	<input type="radio"/>										

1 (1), 2 (2), 3 (3), 4 (4), 5 (5), 6 (6), 7 (7), 8 (8), 9 (9), 10 (10), Nsp (11).

48. En résumé, quels sont, selon vous, les atouts essentiels de ce magasin ?

49. Quels sont -également- les principaux reproches que vous pouvez faire au magasin ?

Globalement, quelle confiance accordez vous...

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 50. Aux produits vendus | <input type="radio"/> |
| 51. A la politique commerciale du magasin en terme de prise en compte de l'intérêt de ses clients | <input type="radio"/> |
| 52. Au Personnel en terme de volonté de satisfaire au mieux les clients | <input type="radio"/> |

Très importante (1), Importante (2), Moyennement importante (3), Peu importante (4), Pas importante (5), Nspp (6).

53. Globalement, comment qualifiez vous votre attachement au magasin?

1. Très forte 2. forte 3. neutre 4. peu forte 5. pas forte 6. nspp

QUESTIONS SIGNALETIQUES

54. Votre âge

1. Moins de 30 ans 2. De 30 à 39 ans 3. De 40 à 49 ans 4. De 50 à 59 ans 5. 60 ans et plus 6. nspp

55. Votre profession

1. Agriculteurs, artisan, commerçants, chef d'ent. 2. Cadre et profession libérale
 3. Profession intermédiaire (santé, agent de maîtrise...) 4. Employés
 5. Ouvriers 6. Retraité
 7. Autres inactifs (étudiants, sans activité professionnelle)

56. Dans quelle fourchette se situe le revenu de votre ménage (les deux conjoints)

1. Moins de 1500 euros 2. Entre 1500 et 3000 euros 3. Entre 3000 et 4000 euros 4. Entre 4000 et 5000 euros
 5. Entre 5000 et 6000 euros 6. Plus de 6000 euros 7. Nspp

57. De combien de personnes se compose votre foyer ? (y compris vous-même)?

58. Votre lieu d'habitation

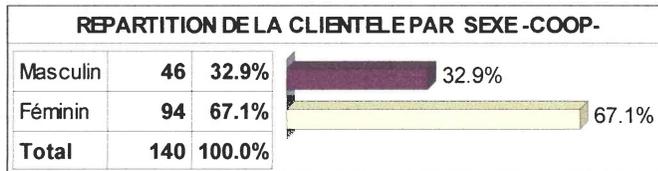
59. Votre sexe

1. Masculin 2. Féminin

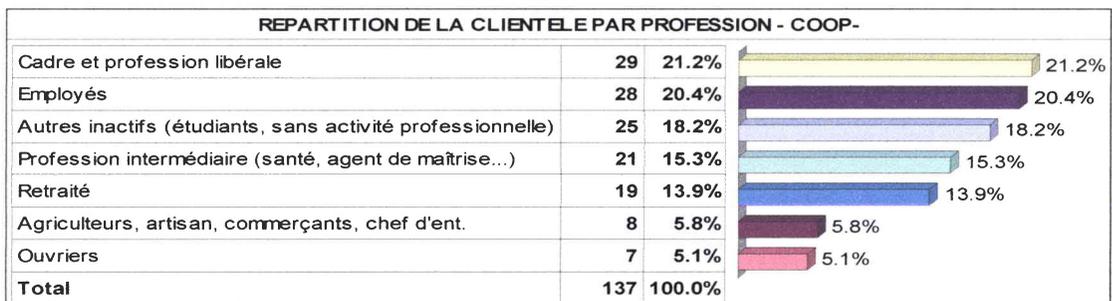
60. Quelles suggestions pouvez-vous faire afin que le magasin réponde encore mieux à vos attentes

6.2 Annexe F2 : Profil de l'échantillon : Sexe, Profession, Age, Revenu et Taille du ménage

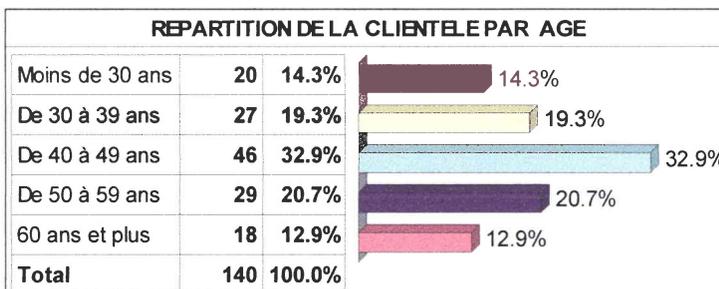
6.2.1 Annexe F2.a : Profil de l'échantillon du magasin COOP



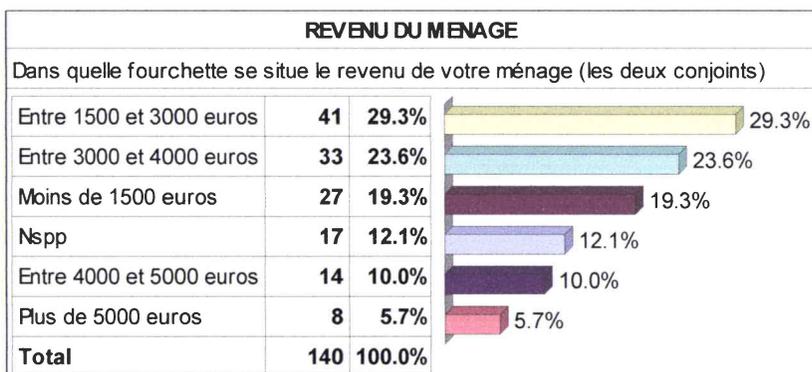
Environ 2/3 des personnes interrogées sont des femmes et 1/3 des personnes de sexe masculin



Les cadres constituent la clientèle majoritaire du magasin COOP suivi de près par les employés. Les inactifs, Professions intermédiaires et retraités, constituent également une clientèle relativement importante.



Les clients de plus de 40 ans constituent environ 2/3 de la clientèle du magasin COOP contre 1/3 pour les moins de 30 ans

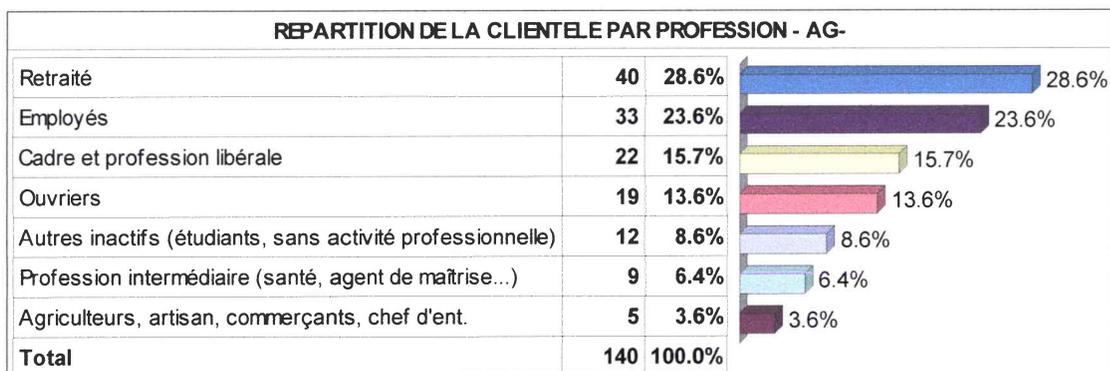


Les revenus des ménages des clients interrogés oscillent principalement entre 1500 et 3000 euros ; environ 40 % d'entre eux ont plus de 3000 euros ; par ailleurs 12% des enquêtés ne souhaitent pas se prononcer

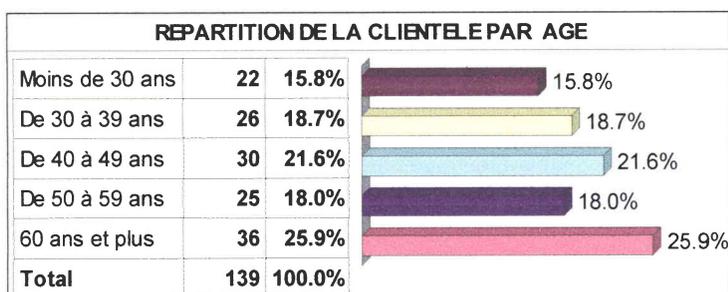
6.2.2 Annexe F2.b : Magasin AG



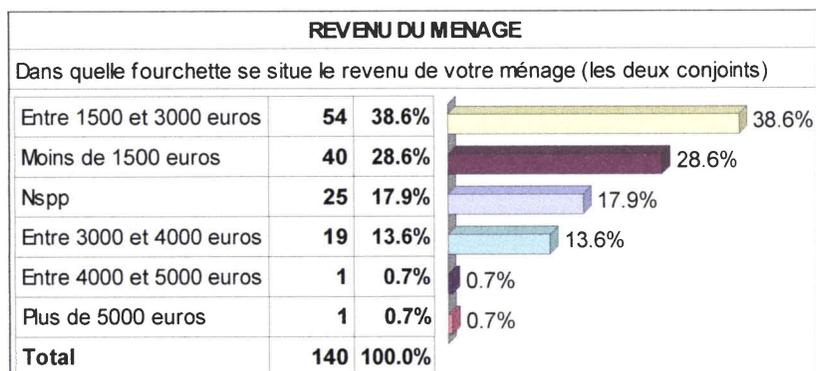
Un peu plus d'un tiers des personnes interrogées sont des hommes, et un peu moins des 2/3 des femmes



Les retraités constituent la clientèle la plus nombreuse suivis des employés, cadres, ouvriers, autres inactifs, profession intermédiaire et agriculteurs, artisans, commerçants ou chef d'entreprise



Les personnes de plus de 50 ans représentent environ 44% de la clientèle



Deux tiers des revenus des ménages des enquêtés s'élèvent à moins de 3000 euros ; par ailleurs, environ 18% des personnes interrogées n'ont pas souhaité s'exprimer sur ce sujet

6.3 Annexe F3 : Caractéristique d'une entreprise éthique

Figure 1 : Caractéristiques d'une entreprise éthique en général – Echantillon total – 280 consommateurs-

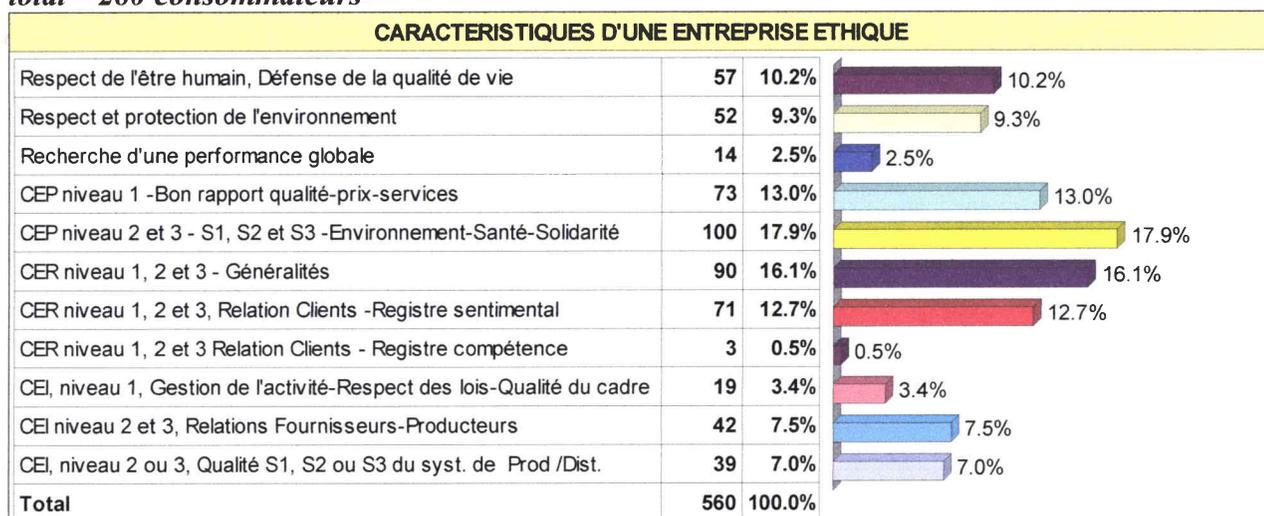


Figure 2 : Caractéristiques d'une entreprise éthique en général – MAGASIN COOP-

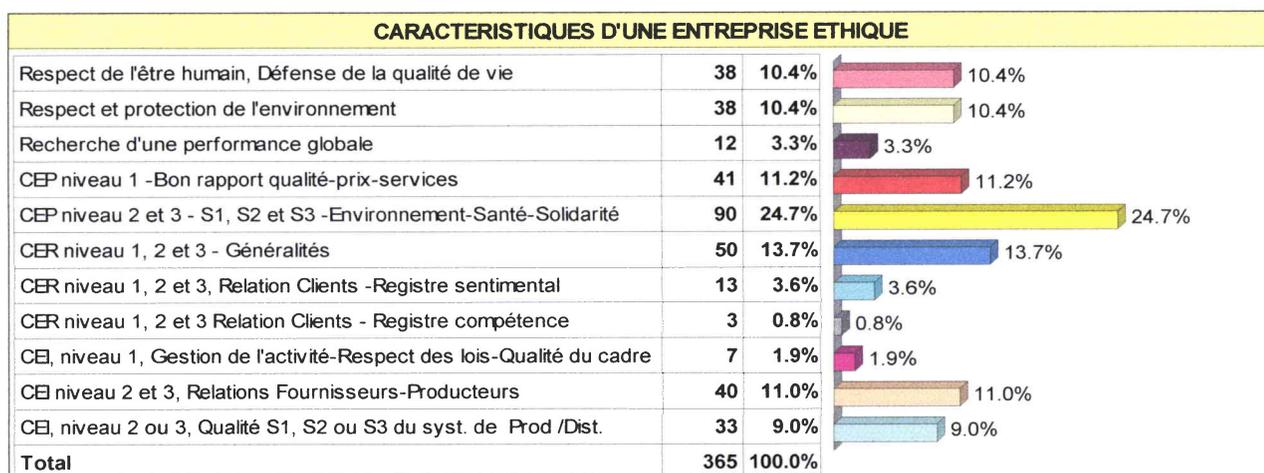
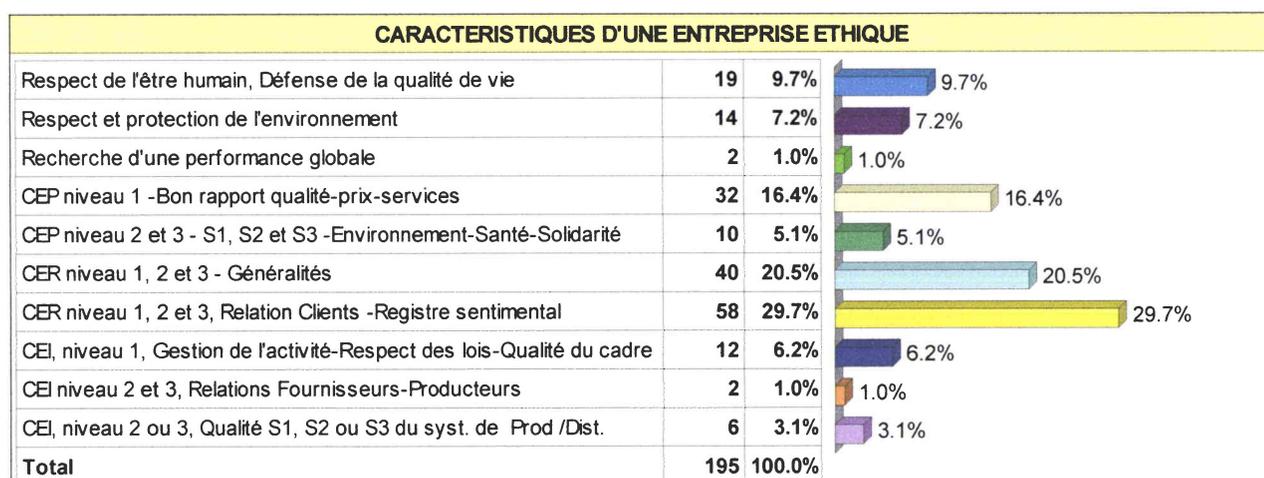


Figure 3 : Caractéristiques d'une entreprise éthique en général – MAGASIN AG-



6.4 Annexe F4 : Critères d'éthicité du magasin fréquenté par les clients

Figure 1 : Dimensions du positionnement éthique du magasin COOP

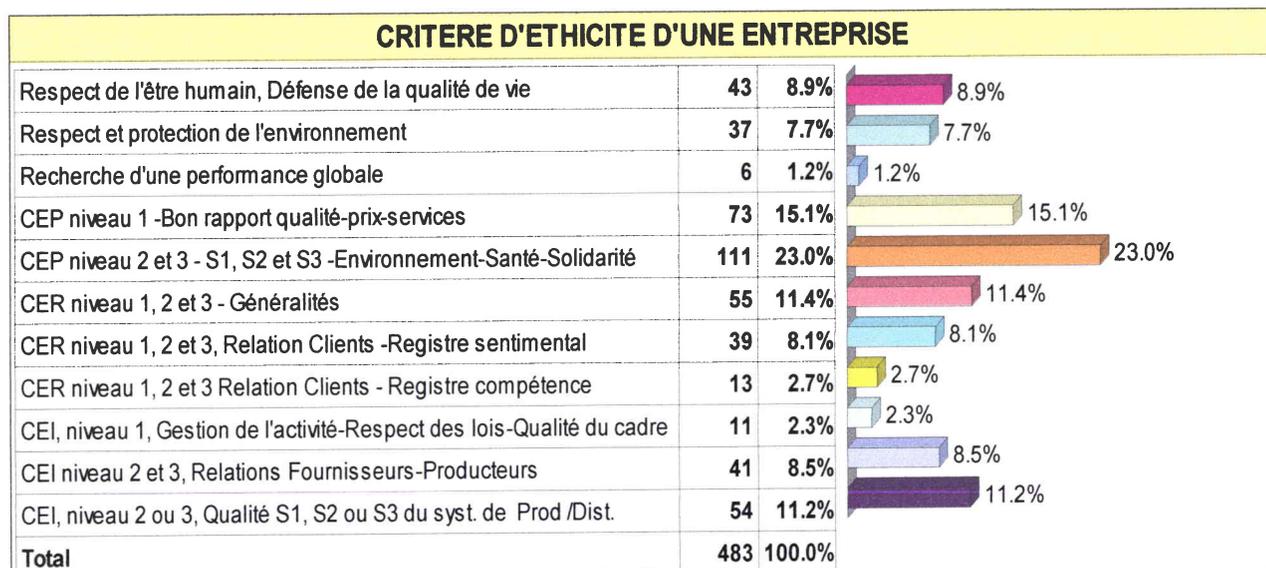
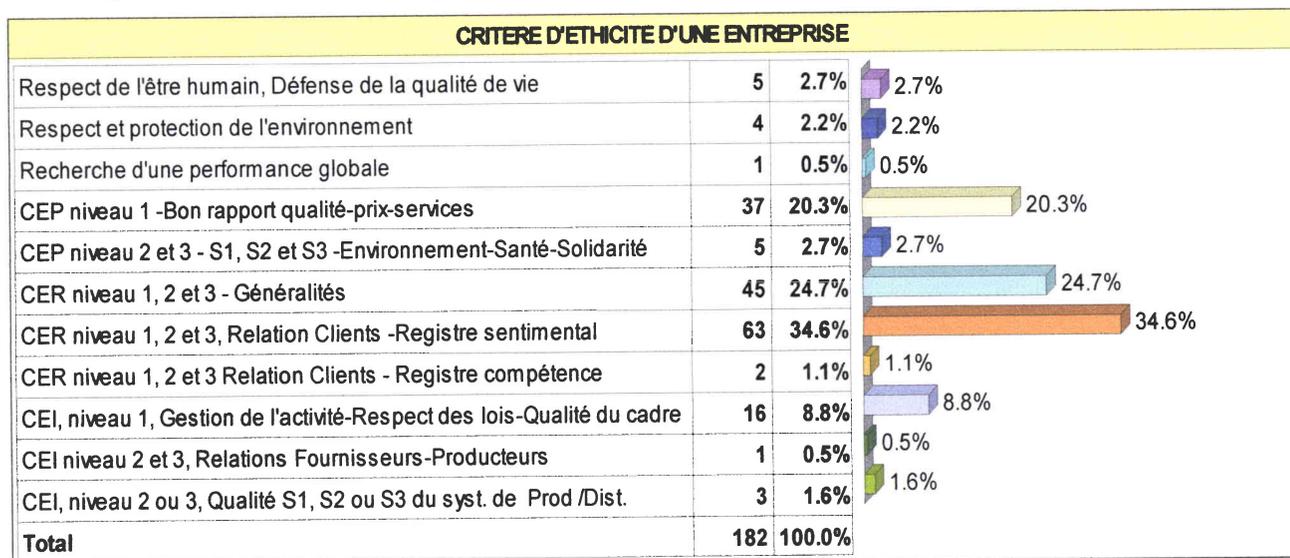


Figure 2 : Dimensions du positionnement éthique du magasin AG



6.5 Annexe F5 : Analyse lexicale sous Sphinx et lemmatisation manuelle- Regroupement des mots²⁵⁴ par thème

1) Respect de hommes et Qualité de vie

Respect des hommes ; Défense qualité de vie ; qualité de marche ; Bonne philosophie ; défense valeurs humaines ou morales ; Respect droit des hommes ; respect règles conscience morale ; défendre bonne cause ; Défense qualité de vie des êtres humains ; respect autrui, des personnes, des hommes ; Défense bien ; Défense de la qualité de vie équité ; Défense art de vivre ; valeur de solidarité ; Engagements actions intérêt général

2) Respect et protection de l'environnement

Respect de la nature ; Respect de l'environnement et des animaux ou végétaux ; Défense bien planète ; économie des ressources ; Défense environnement ; Défense valeurs écologie ; Éviter le gaspillage ; Protection environnement ; pas de gaspillages ; Engagement bio de l'entreprise

3) Recherche d'une performance globale

Profit pas à n'importe quel prix ; Objectif non uniquement orienté profit ; entreprise responsable, non max profit

4) CEP niveau 1 -Bon rapport qualité-prix-services

Bon rapport qualité prix ; Fraîcheur des produits, Diversité de l'assortiment ou variété des produits voire choix important ; Produits introuvables ailleurs ; Bon pain ; Présentation produits ; Prix intéressants ; Prix intéressants pour magasins bios ; originalité produits ; bons produits ; qualité produit ; prix juste ; Juste prix ; prix honnête, prix accessibles, prix corrects

5) CEP niveau 2 et 3 - S1, S2 et S3 : Environnement-Santé-Solidarité

Produits respectueux environnement ; Produits bios ; Produits bons pour santé ; Produits naturels ; Produits sains non traités ; Produits contrôlés ; Produits non toxiques ; produits sans colorants ; Produits commerce équitable ; Produits éthiques ou équitables ; Prise en compte origine du produit ; Produits issus producteur français ; Produits régionaux

6) CER - Relation Clients - Généralités

Respect du client ; Relation clients ; défense des intérêts du consommateur ; Bonne relation client ; qualité relation clients ; Recherches satisfaction client ; service client

7) CER - Relation Clients - Registre sentimental

Sympathie vendeur ; Ecoute clients ; Disponibilité personnel ; Accueil chaleureux ; Personnel agréable ; Accueil chaleureux ; serviabilité ; Bien du client ; Prise en compte avis clients ; Ecoute besoins clients ; Ne pas léser le client ou ne pas tricher ; Aime bien patron ; Bonne communication avec le client ; Aimable et poli avec client ; Convivialité ; Honnêteté ; Entreprise honnête, politesse

8) CER - Relation Clients - Registre compétence

Conseils produits, Informations produits ; Personnel efficace, compétent voire qualifié, Conseil clients, Transparence ; Informations importantes ; Informations sur les producteurs Aide clients

9) CEI, niveau 1, Gestion de l'activité - Respect des lois-Qualité du cadre

Heures d'ouverture magasin ; Proximité du magasin ; Proximité du domicile ; Service de proximité ; Facilité de stationnement ; Facilité d'accès ; Taille humaine du magasin ; Statut coopérative ; Signalétique magasin correcte (communication d'entreprise) ; Bonne gestion dans l'ensemble ; Respect des règles, propreté du magasin, bonne ambiance

10) CEI niveau 2 et 3, Relations Fournisseurs-Producteurs

Bonne relation avec les producteurs ou fournisseurs ; Respect producteurs juste prix Juste rétribution du producteur ; Respect petits producteurs juste prix ; Respect fournisseur ; Non exploitation producteur ; Soutien producteurs ; Coopération agriculteurs région ; Equilibre intérêts producteur consommateur

11) CEI, niveau 2 ou 3, Qualité S1, S2 ou S3 du système de production-distribution

Bonne conditions de travail ou de production avec respect de l'environnement et des personnes ; respect du Personnel ou des salariés

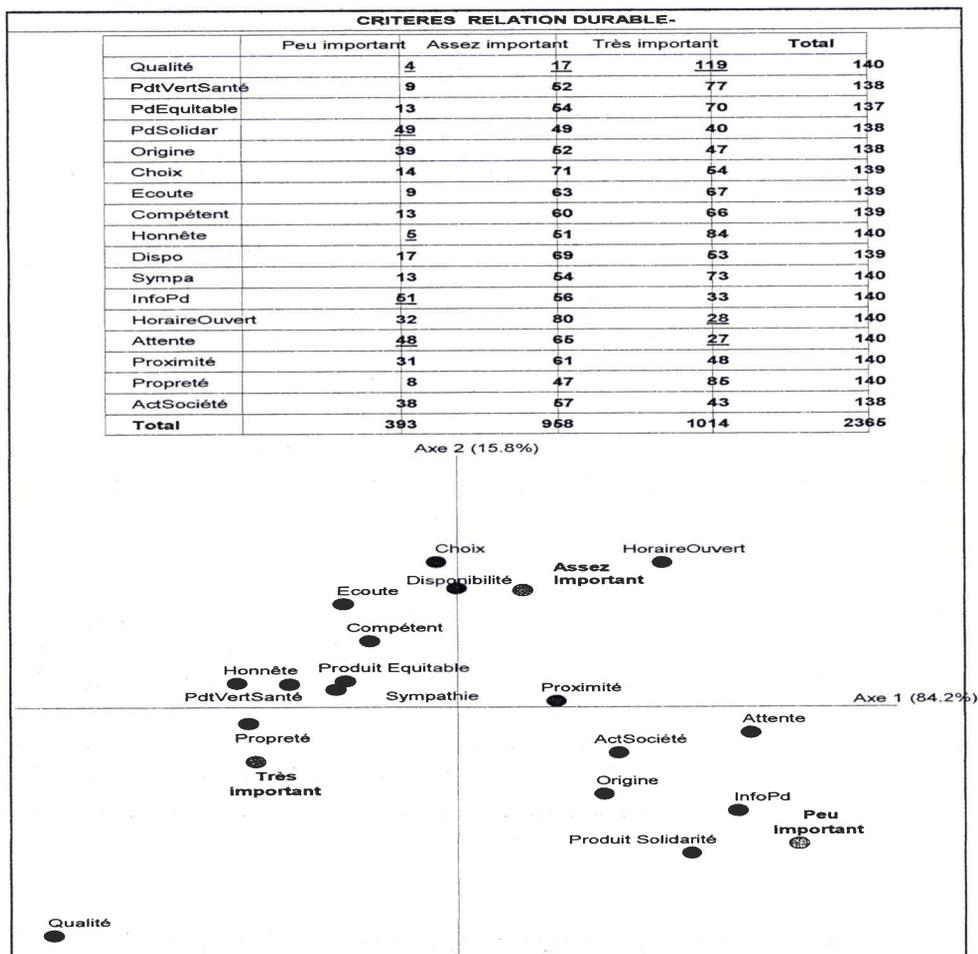
²⁵⁴ Les mots utilisés par les répondants ont été saisis de façon attachée –en respectant les termes employés par ces derniers- ceci afin de faciliter le dépouillement et la lemmatisation manuelle des verbatims.

6.6 ANNEXE F6 : Critères d'appréciation d'une relation durable

6.6.1 Annexe F6.a : Magasin COOP, tableaux et graphique

Critères d'appréciation du magasin COOP et variables de construction d'une relation fidèle et durable

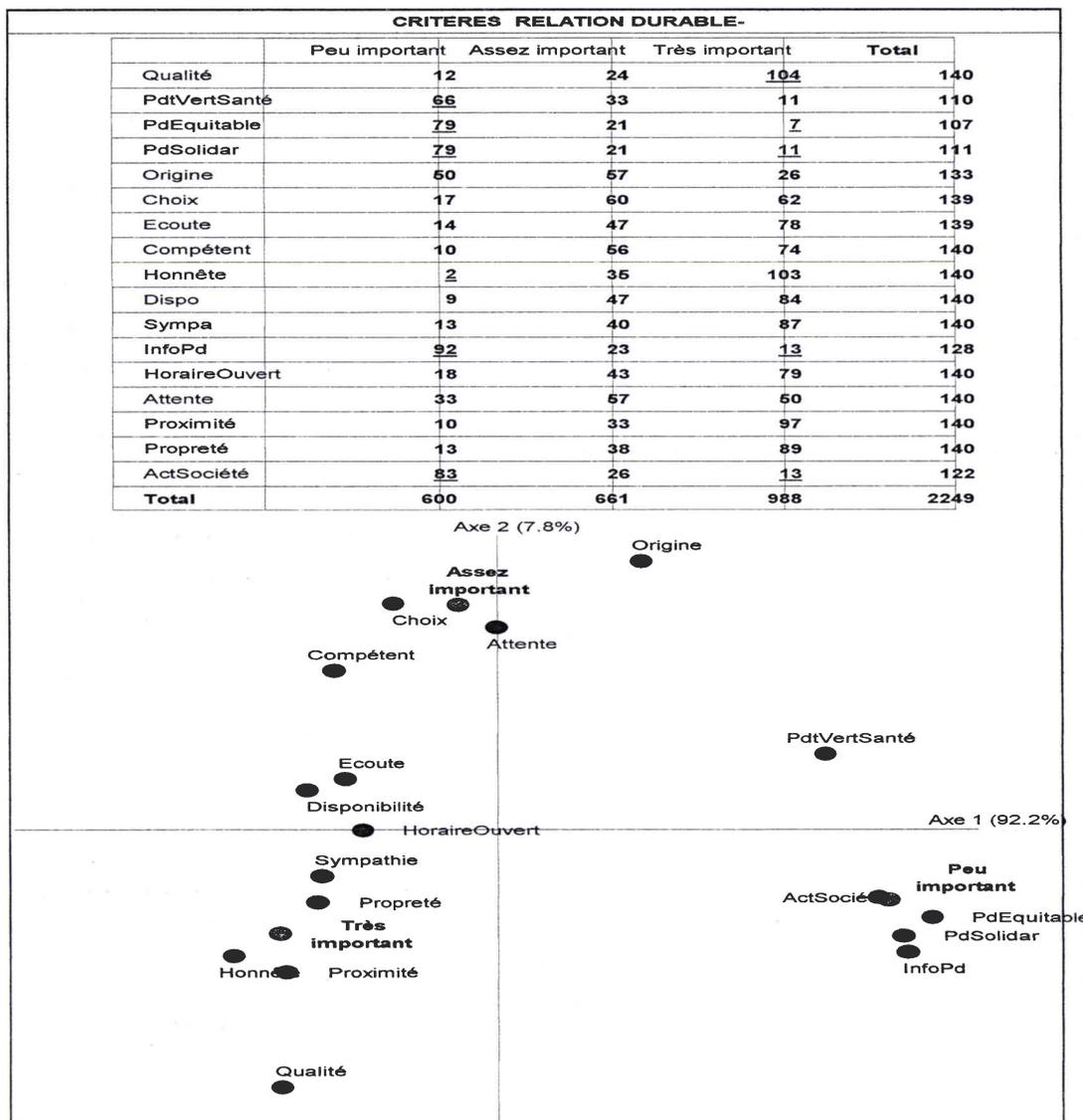
CRITERES RELATION DURABLE							
	Moyenne	Ecart-type	Min	Max	Somme	%	Effectif
Fraîcheur produits	3.81	0.52	1.00	4.00	533.00	6.6%	140
Honnêteté Personnel	3.56	0.59	1.00	4.00	498.00	6.2%	140
Propreté	3.64	0.65	1.00	4.00	495.00	6.1%	140
Produits "vert"ou"santé"	3.49	0.64	1.00	4.00	481.00	5.9%	138
Ecoute client	3.42	0.61	2.00	4.00	475.00	5.9%	139
Sympathie du Personnel	3.41	0.72	1.00	4.00	477.00	5.9%	140
Produits "équitables"	3.40	0.70	1.00	4.00	466.00	5.8%	137
Vendeurs compétents	3.36	0.71	1.00	4.00	467.00	5.8%	139
Diversité produits	3.27	0.68	1.00	4.00	455.00	5.6%	139
Prix intéressants	3.26	0.68	1.00	4.00	456.00	5.6%	140
Disponibilité Personnel	3.24	0.72	1.00	4.00	450.00	5.6%	139
Proximité géographique	3.08	0.83	1.00	4.00	431.00	5.3%	140
Actions intérêt général	2.99	0.85	1.00	4.00	413.00	5.1%	138
Origine région/France	2.99	0.92	1.00	4.00	412.00	5.1%	138
Horaires d'ouverture	2.89	0.81	1.00	4.00	405.00	5.0%	140
Produits-partage	2.86	0.93	1.00	4.00	394.00	4.9%	138
Fiches produits	2.79	0.89	1.00	4.00	391.00	4.8%	140
Attente en caisse	2.77	0.86	1.00	4.00	388.00	4.8%	140
Total	3.23	0.80	1.00	4.00	8 087.00	100.0%	



6.6.2 Annexe F6.b : Magasins AG, tableaux et graphique

Critères d'appréciation du magasin AG et variables de construction d'une relation fidèle et durable

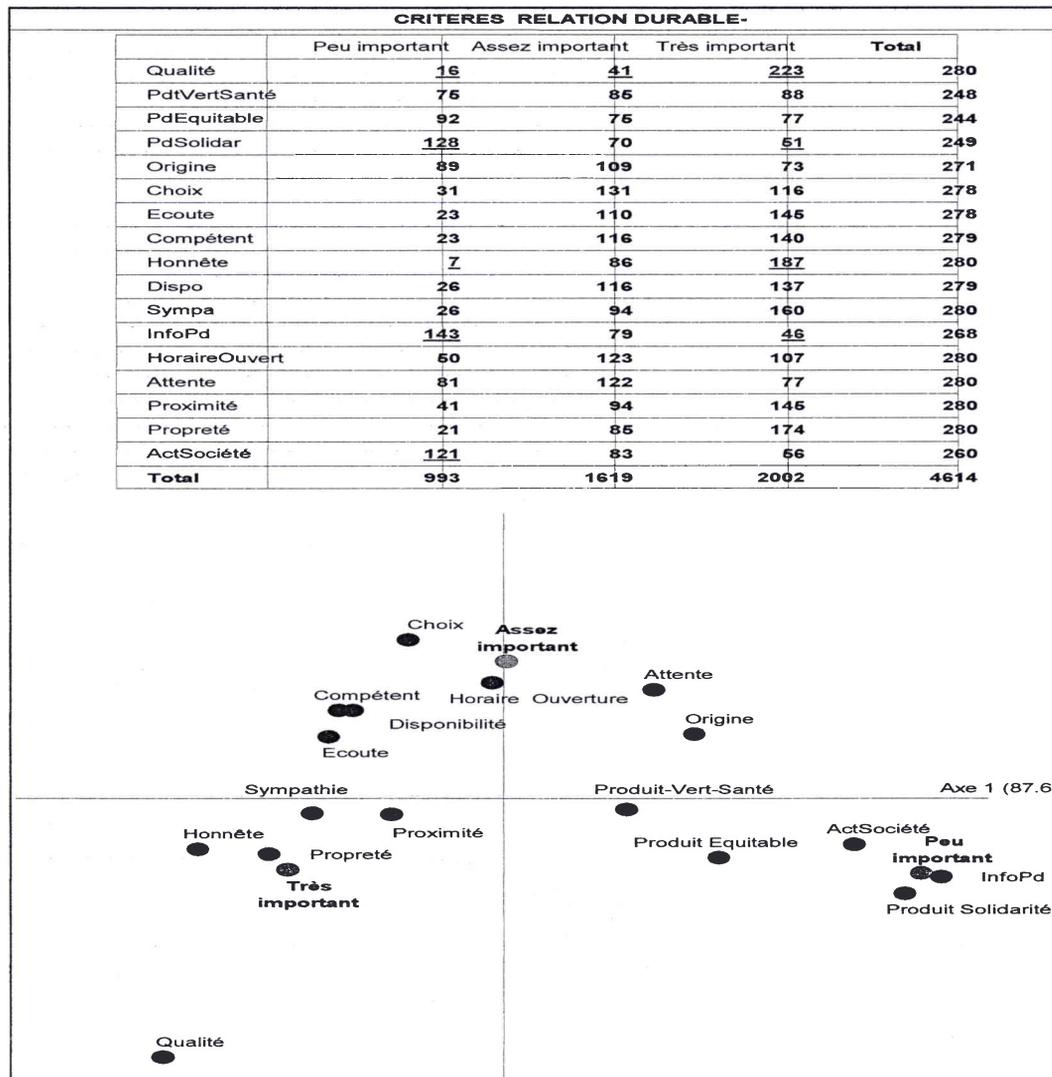
CRITERES RELATION DURABLE							
	Moyenne	Ecart-type	Min	Max	Somme	%	Effectif
Honnêteté Personnel	3.72	0.48	2.00	4.00	521.00	7.0%	140
Fraîcheur produits	3.64	0.70	1.00	4.00	509.00	6.9%	140
Proximité géographique	3.61	0.66	1.00	4.00	505.00	6.8%	140
Propreté	3.53	0.70	1.00	4.00	494.00	6.7%	140
Disponibilité Personnel	3.53	0.64	1.00	4.00	494.00	6.7%	140
Sympathie du Personnel	3.50	0.74	1.00	4.00	490.00	6.6%	140
Vendeurs compétents	3.44	0.67	1.00	4.00	482.00	6.5%	140
Horaires d'ouverture	3.41	0.77	1.00	4.00	478.00	6.4%	140
Ecoute client	3.41	0.81	1.00	4.00	474.00	6.4%	139
Prix intéressants	3.39	0.79	1.00	4.00	475.00	6.4%	140
Diversité produits	3.29	0.80	1.00	5.00	461.00	6.2%	140
Attente en caisse	3.09	0.84	1.00	4.00	432.00	5.8%	140
Origine région/France	2.68	0.95	1.00	4.00	356.00	4.8%	133
Fiches produits	2.31	1.23	1.00	5.00	323.00	4.4%	140
Produits "vert"ou"santé"	2.15	1.02	1.00	4.00	237.00	3.2%	110
Produits-partage	2.07	0.95	1.00	4.00	230.00	3.1%	111
Actions intérêt général	2.02	1.02	1.00	4.00	247.00	3.3%	122
Produits "équitables"	1.96	0.91	1.00	4.00	210.00	2.8%	107
Total	3.09	1.02	1.00	5.00	7 418.00	100.0%	



6.6.3 Annexe F6.c : Résultats relatifs à la totalité de l'échantillon (Magasin Coop et AG), tableaux et graphique

Critères d'appréciation des deux magasins et variables de construction d'une relation fidèle et durable

CRITERES RELATION DURABLE							
	Moyenne	Ecart -type	Min	Max	Somme	%	Effectif
Fraicheur produits	3.72	0.62	1.00	4.00	1 042.00	6.7%	280
Honnêteté Personnel	3.64	0.64	1.00	4.00	1 019.00	6.6%	280
Propreté	3.53	0.68	1.00	4.00	989.00	6.4%	280
Sympathie du Personnel	3.45	0.73	1.00	4.00	967.00	6.2%	280
Ecoute client	3.41	0.71	1.00	4.00	949.00	6.1%	278
Vendeurs compétents	3.40	0.69	1.00	4.00	949.00	6.1%	279
Disponibilité Personnel	3.38	0.69	1.00	4.00	944.00	6.1%	279
Proximité géographique	3.34	0.80	1.00	4.00	936.00	6.0%	280
Prix intéressants	3.33	0.74	1.00	4.00	931.00	6.0%	280
Diversité produits	3.28	0.74	1.00	5.00	916.00	5.9%	279
Horaires d'ouverture	3.15	0.83	1.00	4.00	883.00	5.7%	280
Attente en caisse	2.93	0.86	1.00	4.00	820.00	5.3%	280
Produits "vert"ou"santé"	2.90	1.06	1.00	4.00	718.00	4.6%	248
Origine région/France	2.83	0.95	1.00	4.00	768.00	5.0%	271
Produits "équitables"	2.77	1.07	1.00	4.00	676.00	4.4%	244
Fiches produits	2.55	1.10	1.00	5.00	714.00	4.6%	280
Actions intérêt général	2.54	1.05	1.00	4.00	660.00	4.3%	260
Produits-partage	2.51	1.02	1.00	4.00	624.00	4.0%	249
Total	3.16	0.92	1.00	5.00	15 505.00	100.0%	



6.7 Annexe F7 : Principaux atouts et principales reproches / magasin considéré

Tableau 1 : Principaux atouts du magasin COOP

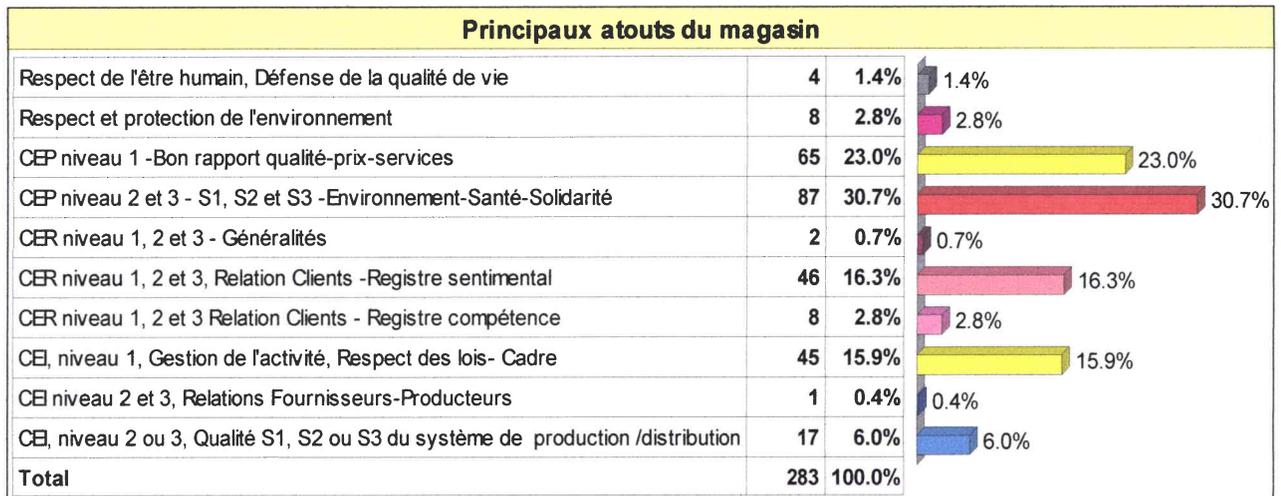


Tableau 2 : Principaux atouts du magasin AG

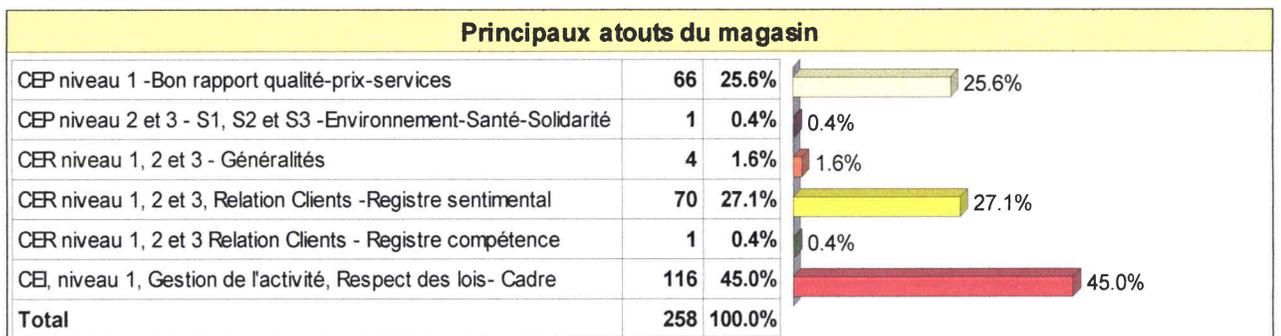


Tableau 3 : Principaux reproches du magasin COOP

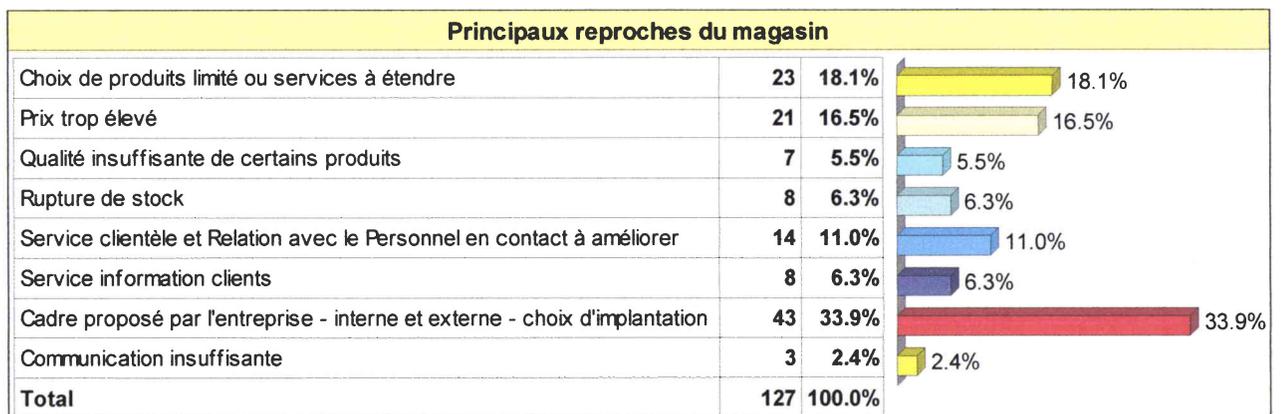


Tableau 4 : Principaux reproches du magasin AG

Principaux reproches du magasin			
Choix de produits limité ou services à étendre	16	23.5%	
Prix trop élevé	19	27.9%	
Qualité insuffisante de certains produits	2	2.9%	
Service clientèle et Relation avec le Personnel en contact à améliorer	3	4.4%	
Cadre proposé par l'entreprise - interne et externe - choix d'implantation	26	38.2%	
Communication insuffisante	2	2.9%	
Total	68	100.0%	

1) Choix de produits limité ou services à étendre

Pas de livraison domicile ; Gamme de produits à élargir ; Assortiment limité ; Pas assez de produits frais ;

2) Prix trop élevés

Prix trop élevés ; Prix un peu trop élevé ; Prix un peu élevé

3) Qualité insuffisante de certains produits

Fraîcheur des produits à surveiller ; Défaut fraîcheur certains légumes ; produit pastis frais ; Pas de produit bio ;

4) Rupture de stock

Produits manquants ; Produits non disponibles ; Manque souvent produits frais ;

5) Service clientèle et Relation avec le Personnel en contact à améliorer

Produits non mis dans le panier ; Disponibilité certains vendeurs ; Carte bleue non acceptée ;

Service commande à améliorer

Service pesage produits ; Lenteur caisse ; Accueil ; manque de personnel de confiance ;

6) Service information clients

Fiches information à proposer ; Fiches recettes ; Manque information ; Plus information produit ;

Mauvais affichage prix ; Manque informations provenance des produits ; Information produit à améliorer ;

Information produits bios à développer

7) Cadre proposé par l'entreprise - interne et externe - choix d'implantation

Esthétique du magasin à revoir ; Organisation des rayons et présentation des produits ; Non ouverture lundi ;

Non respect horaires ouverture ; Horaires ouverture du magasin ; Propreté du magasin insuffisante ;

Local trop petit ; Confort trop froid ; Eloignement du magasin / domicile ; Signalétique à améliorer ;

Confort magasin ; Accès difficile

8) Communication insuffisante

Pas de site internet ; manque de publicité magasin
 Choix de produits limité ou services à étendre = livraison à domicile = livraison domicile = pas de livraison domicile = gamme de produits à élargir = Assortiment limité = choix limité

6.8 Annexe F8 : Compétences éthiques et attachement clients (sur l'ensemble de l'échantillon – 280 individus)

6.8.1 Annexe F8.a : Analyse factorielle des correspondances – Valeur propre, coordonnées, contributions et cosinus carrés

* Variance expliquée par les facteurs

	F1	F2
Valeur propre	0.024	0.014
% expliqué	63.419%	36.581%
% cumulé	63.419%	100.000%
	F1	F2
Fort	-0.122	-0.027
PeuFort	0.282	-0.214
Neutre	0.136	0.169
	F1	F2
Fort	0.955	0.045
PeuFort	0.633	0.367
Neutre	0.395	0.605
	F1	F2
Fort	36.644%	3.024%
PeuFort	43.217%	43.481%
Neutre	20.139%	53.495%

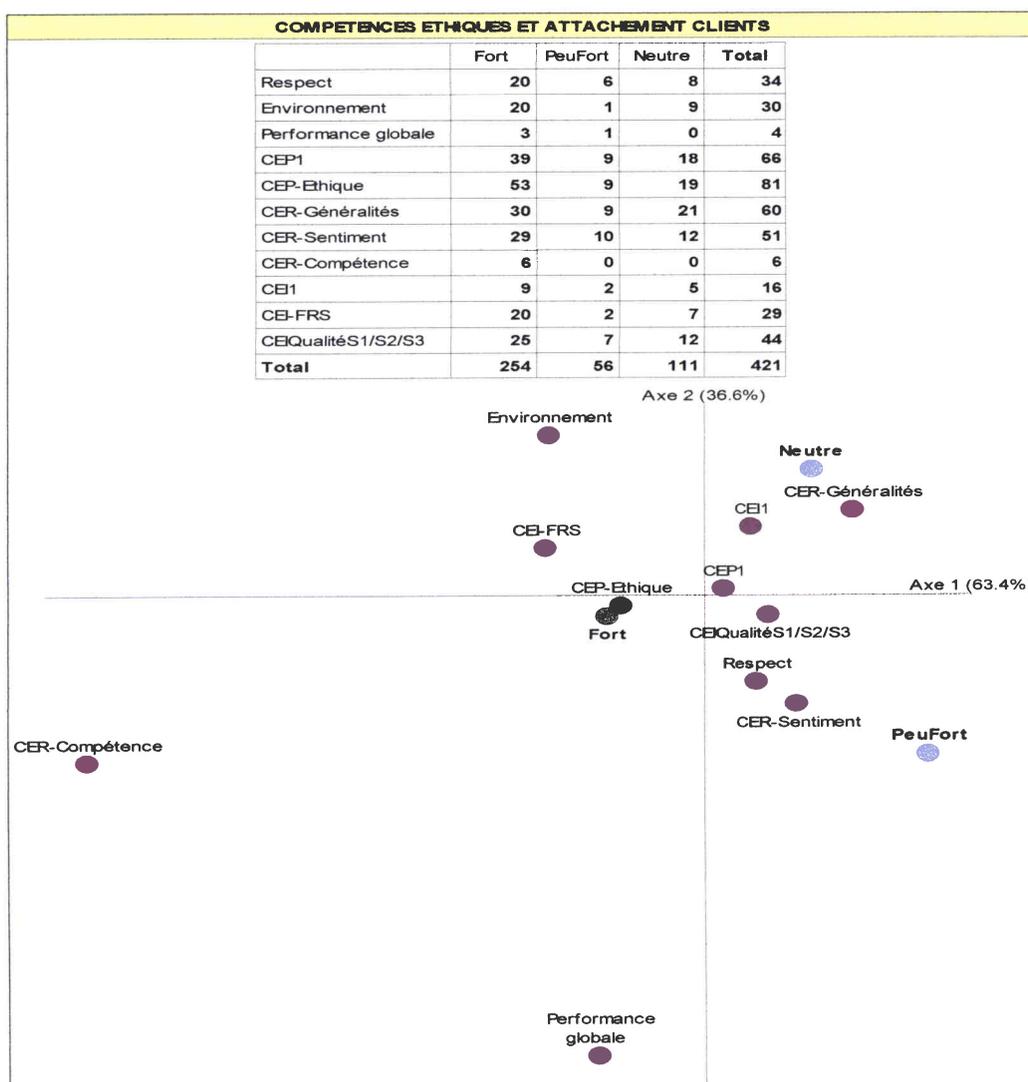
* Contributions des modalités en lignes

	F1	F2
Respect	1.412%	7.670%
Environnement	11.371%	24.030%
Performance globale	0.698%	25.952%
CEP1	0.359%	0.104%
CEPS1/S2 /S3	8.639%	0.240%
CER-Général.	20.345%	13.494%
CER-Sentiment	6.674%	18.518%
CER-Compétence	35.489%	5.077%
CEI1	0.562%	2.347%
CEI-FRS	11.547%	2.052%
CEIQualitéS1/S2/S3	2.903%	0.516%

* Cosinus carrés des modalités en lignes

	F1	F2
Respect	0.242	0.758
Environnement	0.451	0.549
Performance globale	0.045	0.955
CEP1	0.857	0.143
CEPS1/S2 /S3	0.984	0.016
CER-Général.	0.723	0.277
CER-Sentiment	0.385	0.615
CER-Compétence	0.924	0.076
CEI1	0.293	0.707
CEI-FRS	0.907	0.093
CEIQualitéS1/S2/S3	0.907	0.093

6.8.2 Annexe F8.b : Compétences éthiques et attachement clients : Tableau et Graphique



6.8.3 Annexe F8.c : Niveau de confiance du magasin COOP et AG par rapport aux produits vendus, à l'entreprise et au Personnel

Tableau 1 : Niveau de confiance du magasin COOP par rapport aux produits vendus

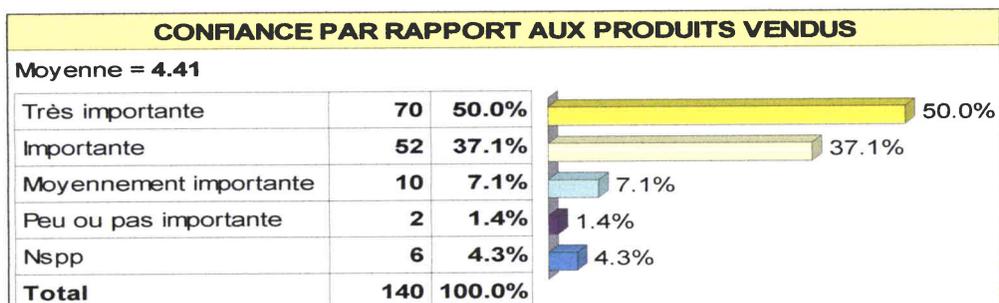


Tableau 2 : Niveau de confiance du magasin COOP par rapport à l'entreprise

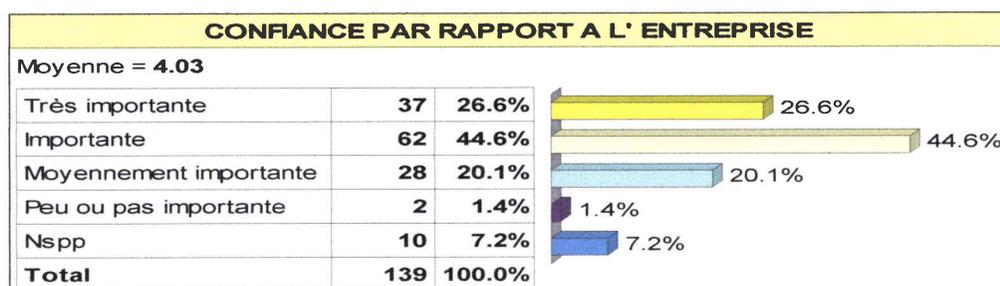


Tableau 3 : Niveau de confiance du magasin COOP par rapport au Personnel

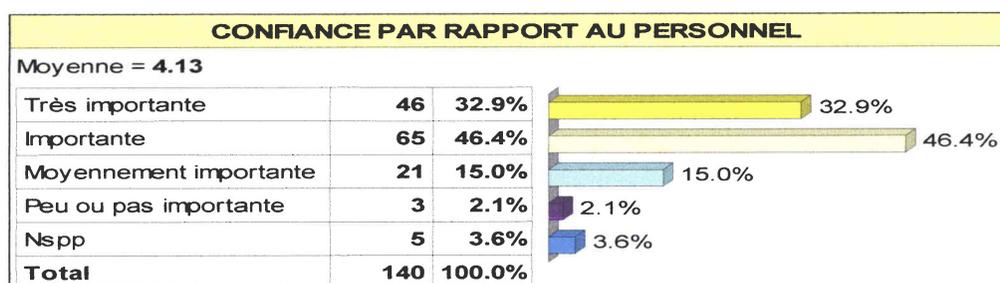


Tableau 4 : Niveau de confiance du magasin AG par rapport aux produits vendus

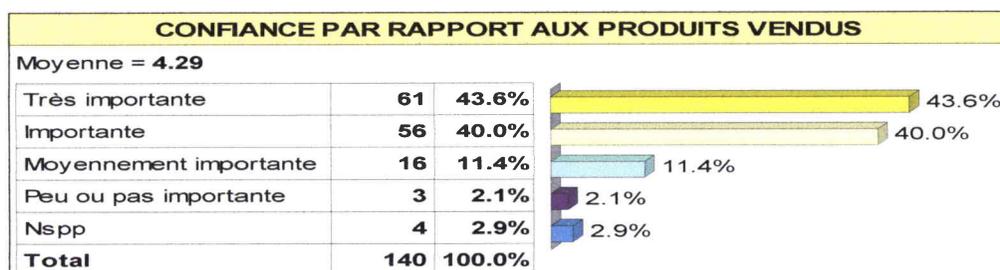


Tableau 5 : Niveau de confiance du magasin AG par rapport à l'entreprise

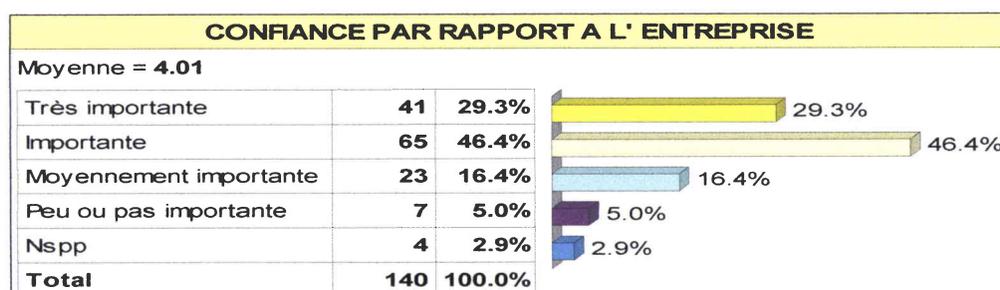
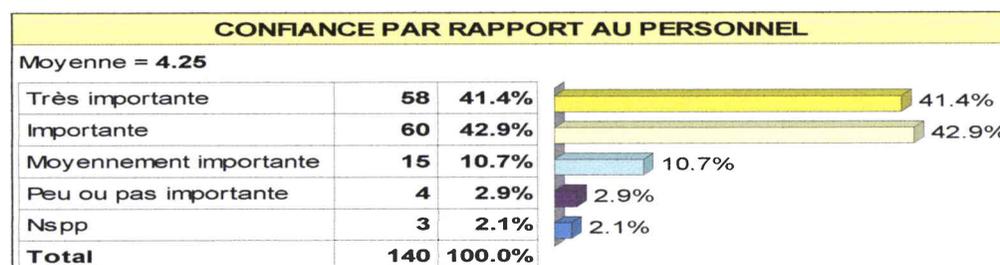


Tableau 6 : Niveau de confiance du magasin AG par rapport au Personnel



ABREVIATIONS

- **AccRel** : Accueil- Relation « Personnel en contact-Client »
- **Aptrprcrdodvlp** : Apporter, trouver, proposer, créer, donner, développer
- **Aptrprop** : Apporter, trouver, proposer...des solutions
- **Aramrédiéf** : Arriver, améliorer, réussir, défendre
- **AudioMédPub** : Audiovisuel, Médias et Publicité
- **Cdirectediv** : Communication directe-Divers
- **CEI** : Compétences Ethiques Institutionnelles
- **CEP** : Compétences Ethiques « Produit »
- **CER** : Compétences Ethiques Relationnelles
- **Chart-règles** : Chartes et règles
- **Ch-essai-efforts** : Chercher, essayer, efforts
- **Clts** = Clients
- **Com.** : Communication
- **ComG** : Communication en général
- **ComInter** : Communication interne
- **CompétPrix** : Prix compétitifs
- **CompPrix** : Compétitivité des Prix
- **CompProf.** : Compétences et professionnalisme
- **ComSup** : Supports de Communication
- **CondFab** : Conditions de Fabrication
- **CondW** : Conditions de travail
- **ConfCadre** : Cadre confortable
- **DD** = Développement Durable
- **DélaiTps** : Délai, rapidité du service
- **Distrib-Frs** : Distributeurs ou fournisseurs
- **Econ.** : Economie, économique
- **Econ.fin** : Economie et finances
- **ENT** = Entreprise
- **Environ.** : Environnement
- **InnoOrig** = Innovation, originalité des produits
- **LabelNoIn** : Labels, Normes de qualité et Innovations
- **MécénatPar** : Mécénat et Parrainage
- **Mkg** : Marketing

- **MkgG** : Mots en lien avec l'état d'esprit marketing en général
- **MkgSQ** : Marketing et signes de Qualité Produit
- **OriginePd** : Origine du Produit
- **PbClts** : Problèmes Clients
- **PdEthi** : Produit Ethique voire Signes de qualité éthique
- **Pds** : Produits
- **PdsOffre** : Offre produits
- **PP** : Parties Prenantes
- **PP-QRPP** : Parties Prenantes et Qualité Relationnelle Parties Prenantes
- **PrixMC** : Prix, marge et coûts
- **Pro-Gestion** : Professionnalisme et Gestion
- **Q** : Qualité
- **QAComp** : Qualité d'accueil –Registre Compétence
- **QASent** : Qualité d'accueil –Registre Sentimental
- **QAVComp** : Qualité du Vendeur, Registre Compétence
- **QAVSent** : Qualité du Vendeur, Registre Sentimental
- **QE** : Qualité Ethique
- **Quali** : Qualité Produit et qualité relationnelle
- **RapQprix** : Rapport Qualité-Prix
- **RespectC/E** : Respect Clients et Environnement
- **RQCLT** : Qualité Relationnelle Client
- **S1** : Sécurité environnementale
- **S2** : Sécurité physique et sanitaire
- **S3** : Sécurité sociétale (Défense de la qualité de vie sociétale)
- **SanSéBioEn** : Santé, Sécurité, Produits biologiques et Environnement
- **SantBio** : Santé et Bio
- **SatisfCl** : Satisfaction Client
- **Sécu-Santé** : Sécurité et Santé
- **SignQE** : Signe de Qualité
- **SolidaritéPh** : Solidarité et Philantropie
- **ValEngSol** : Valeurs, Engagements et Solidarité
- **Val-règles** : Valeurs et règles