

**IMPACT DU DEVELOPPEMENT DURABLE SUR LE  
MARKETING : UN FORT LEVIER POUR AMELIORER L'IMAGE,  
ENRICHIR LA REPUTATION, RENFORCER LA NOTORIETE ET  
BOOSTER LES VENTES**

**Hassane AMAAZOUL**

*Doctorant en sciences de gestion*

Laboratoire Comptabilité, Management et Audit (LCMA)

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Mohammed Premier – Oujda, Maroc

G.S.M. : 00 212 (0) 660.55.03.18

E-mail : [hassaneamaazoul@gmail.com](mailto:hassaneamaazoul@gmail.com)

## Introduction

Durant les deux dernières décennies, les concepts de Développement Durable (DD) et de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ne cessent d'attiser les appétits des consultants, d'attirer l'attention des instances régionales et internationales (Commission Européenne, Parlement Européen, ONU, OCDE, OIT, BIT, BM, ISO, The World Business Council for Sustainable Development...) et de prendre une place de choix dans les agendas stratégiques des chefs d'entreprises ou d'organisations.

La prise de conscience de l'interdépendance des activités économiques et humaines et de leurs répercussions au niveau planétaire est le résultat d'un processus relativement long qui a abouti à la mise en place d'un réseau de réflexions et de réalisations (David, 2004). Conscients de la force et de l'importance de toutes les autres parties prenantes, les réformateurs du capitalisme de marché réfutent la devise « tout pour l'actionnaire » et soutiennent leur intention de recevoir une part du gâteau tout en respectant les valeurs non financières (écologiques, humaines...). Il est donc nécessaire d'obtenir un triple compromis entre les activités humaines et la protection des écosystèmes, entre les générations présentes et futures et entre les pays du Nord et du Sud. Dès lors, et afin de permettre un développement durable, les pays sont invités à agir aussi bien sur les aspects sociaux que sur les aspects environnementaux et à impliquer les entreprises dans cette démarche (Poussing, 2008).

L'inflation du mot éthique a, depuis quelques années, rejoint celle du discours sur les nouvelles valeurs sociales et environnementales prônées par les entreprises citoyennes, le commerce éthique, l'économie solidaire, le développement durable et la RSE. Dans le sillage de la réflexion entamée sur le DD, un faisceau de pressions s'est fait jour pour que les entreprises prennent en considération les conséquences sociales et environnementales de leurs activités et les relations avec leurs parties prenantes. Parallèlement, le DD interpelle les entreprises d'adapter leur marketing en repensant leurs pratiques classiques fondées sur une vision à court terme souvent dangereuse pour la pérennité de l'entreprise telle que la publicité mensongère (si un écart est perçu entre le message véhiculé et la réalité telle que le consommateur la perçoit). À la lumière de ce qui précède, nous formulons la problématique suivante : ***Quel est l'impact du Développement Durable sur le marketing ?***

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question de recherche, nous allons d'abord revenir sur l'hybridation des notions de DD et de RSE (1) avant de se

pencher, ensuite, sur le déploiement de la politique de DD au sein de l'entreprise (2). Enfin, nous focalisons notre regard sur l'impact du DD sur le marketing (3).

### **1. L'hybridation DD - RSE**

En remplaçant le concept d'"éco-développement", le concept de DD est apparu et défini pour la première fois sur la scène internationale en 1987 dans le Rapport BRUNDTLAND « *Notre avenir à tous* » de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement comme un « *développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins, sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* ». La Commission a été présidée par Mme Gro Harlem BRUNDTLAND d'où le nom du Rapport. Le concept de développement durable a acquis ses lettres de noblesse en 1992, à la Conférence de la Terre à Rio, avec la publication de l'Agenda 21. Ce texte, adopté par 178 gouvernements, fixe les lignes de progrès que l'humanité devrait adopter au XXI<sup>e</sup> siècle pour maintenir son développement économique et social dans un environnement viable. Le DD, concept aux enjeux éthiques et pragmatiques, impose de concilier des valeurs (l'intégrité, l'équité, la responsabilité, l'honnêteté, le respect, la justice) avec des attitudes adéquates (la transparence, la confiance, l'innovation, l'ouverture d'esprit, l'objectivité, la prudence). Des objectifs organisationnels apparaissent alors en termes d'imputabilité, de travail d'équipe, de rentabilité, d'excellence, de satisfaction des clients et de réputation corporative.

À notre sens, les dangers considérables (réchauffement climatique, utilisation irrationnelle des ressources naturelles, pollution, etc.) qui menacent la planète font du DD plus qu'un devoir de justice, une question de survie. Ainsi, le DD peut être considéré comme un véritable projet de société en quête d'équité intra et intergénérationnelle. Son opérationnalisation dans le discours managérial se traduit par la conjonction d'une triple performance : *économique, sociale et environnementale*. Quand on définit la RSE, on parle de « Triple Bottom Line<sup>154</sup> » ou des « 3P » : *Profit, People, Planet* qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles : économique (souci d'amélioration en continue de la performance financière), social (conséquences sociales de l'activité de l'entreprise) et environnemental (compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes).

Les entreprises sont les plus importants agents du progrès économique et technique. En créant plus de richesse que jamais, ces mêmes entreprises font usage

---

<sup>154</sup> Bottom Line (ou « Ligne du bas ») est une expression anglaise de comptabilité qui désigne le profit ou revenu net d'une entreprise. En effet, ce chiffre se trouve, classiquement, au bas de la feuille de comptes.

de multiples pratiques socialement « non responsables »<sup>155</sup> : elles polluent, dépensent d'une manière irrationnelle les ressources naturelles, font preuve de discriminations, provoquent des injustices sociales, ignorent souvent les lois locales, etc.

La RSE est généralement affiliée au concept de DD. La RSE apparaît souvent comme le corolaire du DD en entreprise. La philosophie de ces concepts paraît faire écho à une sagesse ancienne leur conférant un statut de préceptes. Certains auteurs considèrent que le rapprochement entre RSE et DD en Europe est une manière de « laïciser » le concept de RSE pour faciliter sa diffusion en dehors des États-Unis, pays où le concept de RSE s'accompagne de connotations religieuses (Acquier, Gond & Igalens, 2005).

La littérature fournit de nombreuses définitions de la RSE issues à la fois des cercles académiques, du monde des affaires et des instances internationales sans consensus pour une définition universelle. Ainsi, on peut définir la RSE comme « Application du développement durable au monde des entreprises qui se matérialise par l'engagement *volontaire* et *réel* des entreprises d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et leurs relations avec les parties prenantes<sup>156</sup> en veillant à limiter leurs *externalités négatives* et à consolider leurs *effets positifs* » (Amaazoul, 2010). Cette définition souligne d'abord que la RSE n'est que la déclinaison du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Ensuite, elle précise le caractère volontariste (non-contraignant) et concret (et non de simples « procédés cosmétiques » pour des fins marketing). Enfin, elle interpelle les entreprises à réduire leurs effets négatifs et à maximiser leurs externalités positives.

Au terme de ce point, il est important de souligner la cohabitation de trois pôles fortement imbriqués : le DD, la RSE et l'éthique. En outre, Responsabilité, Morale, Éthique et Déontologie font souvent la *Une* des journaux, quand tout va mal ou qu'une affaire est évoquée devant la justice. Dans cette même veine, de nouvelles notions fleurissent tel que l'investissement socialement responsable (ISR), le commerce équitable, le marketing sociétal, la communication citoyenne, la publicité responsable, la comptabilité sociétale, l'audit sociétal, les achats responsables, la logistique responsable, la consommation responsable, etc.

<sup>155</sup> Il faut noter que le mot « irresponsable » ne désigne pas tant le contraire de « responsable » (non responsable, pas responsable) que celui qui est en incapacité, mentale ou physique, d'exercer ses responsabilités. Voir en ce sens le code pénal : irresponsabilité pénale relative des mineurs, trouble psychique ou neuropsychique ayant aboli le discernement ou le contrôle des actes de la personne (Fayol, 2002, p.6).

<sup>156</sup> Chaque entreprise, en fonction de sa taille, sa branche ou son secteur d'activité, doit identifier, cartographier et hiérarchiser ses parties prenantes pour analyser leurs interactions avec elle et les impacts qui en résultent.

## 2. Déploiement de la politique de DD au sein des entreprises

De prime abord, il est important de noter que la démarche de DD est spécifique à chaque entreprise, en fonction de son activité, son implantation, son histoire, et ses valeurs. Ainsi, il n'existe pas de recette prête ou démarche unique optimale en la matière. Cependant, la politique de DD touche souvent les grandes fonctions de l'entreprise (voir tableau 1) et repose sur des engagements précis, étayés par des objectifs concrets et des indicateurs chiffrés.

**Tableau n°1. Le déploiement de la politique de Développement Durable**

Fonction	Types de contributions possibles
<b>Direction générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohérence entre stratégie d'entreprise et politique de DD,</li> <li>• Critères utilisés lors de développement de nouvelles activités ou de nouvelles implantations géographiques,</li> <li>• Bonnes pratiques de gouvernance de l'entreprise (transparence, implication des parties prenantes internes et externes, organes de gouvernance).</li> </ul>
<b>Finances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence des informations communiquées,</li> <li>• Moyens financiers mis à la disposition de la politique de DD,</li> <li>• Critères mis en œuvre lors des opérations de fusions/acquisitions ou de financement d'autres activités,</li> <li>• Provisions pour risques liés au DD (environnement, etc.).</li> </ul>
<b>Juridique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipation et gestion des pressions réglementaires,</li> <li>• Gestion des crises.</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponses aux attentes du marché en matière de DD,</li> <li>• Cohérence entre les produits et services développés et les engagements de DD de l'entreprise,</li> <li>• Cohérence entre le type de clientèle visée et les</li> </ul>

	<p>engagements,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Éthique des messages publicitaires (objectivité, place de la femme, non-incitation à la surconsommation, etc.),</li> <li>• Éthique des médias utilisés pour la publicité (sponsoring sélectif, rejet de certains programmes de télévision, etc.).</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Écoute et dialogue social,</li> <li>• Mixité et diversité,</li> <li>• Lutte contre l'exclusion,</li> <li>• Sécurité au travail,</li> <li>• Mobilité,</li> <li>• Développement personnel, formation,</li> <li>• Objectivité des rémunérations,</li> <li>• Cohérences entre incitations financières des employés et engagements de DD de l'entreprise,</li> <li>• Gestion des seniors,</li> <li>• Accès du personnel à l'actionnariat.</li> </ul>
<b>Communication &amp; Relations extérieures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de l'image de l'entreprise,</li> <li>• Transparence de la communication,</li> <li>• Bonnes pratiques de dialogue avec les parties prenantes,</li> <li>• Bonnes pratiques de gestion des crises (transparence, retours d'expériences).</li> </ul>
<b>Recherche &amp; Développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de l'éco-conception,</li> <li>• Recours aux écobilans et aux analyses de cycles de vie des produits et services,</li> <li>• Amélioration de la durabilité des produits,</li> <li>• Prévention des impacts sanitaires des produits,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques éthiques de la recherche (pas d'expérimentation sur les animaux, suppression des produits favorisant la dépendance du consommateur, etc.).</li> </ul>
<b>Achats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence des appels d'offres,</li> <li>• Exigences vis-à-vis des fournisseurs (achats « verts », situations sociales des principaux fournisseurs),</li> <li>• Accompagnement des fournisseurs dans leurs démarches de DD.</li> </ul>
<b>Production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des impacts environnementaux tout le long du process de production,</li> <li>• Réduction des consommations et gestion des ressources,</li> <li>• Réduction des déchets à la source, traitement in fine,</li> <li>• Gestion des sous-traitants selon les mêmes standards,</li> <li>• Relations avec les communautés au voisinage des sites.</li> </ul>
<b>Logistique (Supply Chain)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des impacts environnementaux liés aux transports (CO2, nuisances),</li> <li>• Traçabilité des produits.</li> </ul>
<b>Commercial (force de vente, administration des ventes, service après-vente)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence des pratiques commerciales,</li> <li>• Mode de rémunération des commerciaux,</li> <li>• Recueil des attentes des clients en matière de DD,</li> <li>• Argumentaire des commerciaux.</li> </ul>

**Source :** Association Française des Entreprises pour l'Environnement, *Organiser la Contribution de l'Entreprise au Développement Durable*, Guide, Octobre 2005, p.21.

Pour mieux contrôler les risques menaçant sa réputation et sa performance (économique, sociale et environnementale), l'entreprise responsable est appelée à répondre aux attentes et aspirations de ses différentes parties prenantes en

affaiblissant leurs incompréhensions pour une meilleure acceptation de ses activités (*licence to operate*<sup>157</sup>), et une anticipation des signaux faibles des crises. Cela se passe par l'intégration des principes de DD/RSE à tous les niveaux et fonctions au sein de l'entreprise par l'adoption d'une vision globale et intégrée. En outre, l'entreprise est appelée de respecter sa fonction principale de gain de l'argent et rester dans son business. Si l'entreprise soutient une association locale, elle ne devra certainement pas faire le travail de celle-ci. L'entreprise et son personnel pourront par exemple intervenir par le biais du bénévolat (Feron, 2008). Dans le même ordre d'idées, force est de souligner qu'il y aura certainement des domaines dans lesquels les retombées de DD/RSE seront directement visibles (la facture concernant les économies d'énergie ou la diminution de la quantité de papier utilisée par exemple), d'autres où l'impact DD/RSE prendra du temps à être palpable ou visible (un changement significatif du comportement d'achat ou changement d'image «corporate» de l'entreprise par exemple). Ce qui est important dans la mise en œuvre d'une politique DD/RSE, c'est qu'elle soit «gagnant/gagnant».

Après ce survol rapide du déploiement de la politique de DD dans les entreprises, nous focalisons, dans le point suivant, notre réflexion sur l'impact du DD sur le marketing.

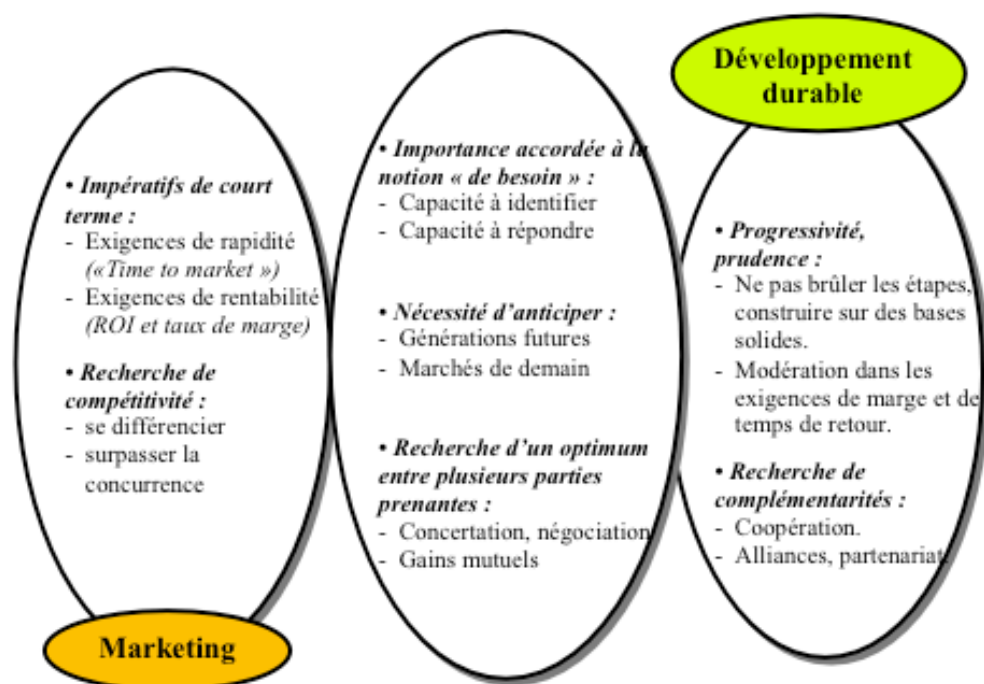
### **3. Impact du DD sur le marketing**

Avant de concentrer notre regard sur les effets d'adoption d'une politique de DD sur les actions marketing, il semblait utile de se pencher, dans un premier temps, sur la manière d'intégration du DD dans les processus marketing.

---

<sup>157</sup> La légitimité sociale de l'entreprise ou *licence to operate* peut être définie ainsi : « La légitimité de l'entreprise au sein de la société (...) dépend de son aptitude à faire se rencontrer les attentes d'un nombre important et croissant de participants » (Mercier, 2004). Autrement dit, on peut définir la légitimité comme la capacité de l'entreprise à remplir adéquatement son rôle dans la société.



**Figure n°1. Marketing et DD : composantes distinctes et zone de recouvrement**

**Source :** Albert LOUPPE (2006), « Contribution du Marketing au Développement durable », *Revue Française du Marketing*, Juillet, p.5.

Cette figure fait apparaître une zone de recouvrement ou d'interpénétration entre DD et marketing (importance accordée à la notion de besoin, la nécessité d'anticiper et la recherche d'un optimum entre plusieurs stakeholders) tandis que chacune des deux notions conserve des composantes distinctes.

### 3.1. Intégration du DD dans les processus marketing

D'après l'Association Française des Entreprises pour l'Environnement (2005), l'intégration du DD dans les processus du marketing se décline (voir tableau 2) en quatre phases (Analyse de marché, élaboration de la stratégie, gestion des 4P, mise en œuvre de la politique).

**Tableau n°2. Rapprochement des processus marketing avec la politique de DD**

Phases et actions des processus	Points d'impacts de la politique de DD
<b>Analyse du marché :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesurer la demande</li> <li>• Surveiller l'environnement</li> <li>• Analyser la consommation et les comportements</li> <li>• Segmenter le marché</li> <li>• Choisir les cibles</li> <li>• Analyser le marché industriel et la concurrence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capturer les signaux faibles et anticiper les tendances du marché en matière de DD (réglementations relatives aux emballages, nouveaux modes de consommation, médiatisation de telle ou telle problématique, etc.)</li> <li>• Être à l'écoute des parties prenantes (attendent-elles un engagement de l'entreprise sur tel ou tel sujet ?)</li> <li>• Prendre en compte la dualité des comportements d'achat (motivation du consommateur et préoccupations du citoyen / entreprise responsable)</li> <li>• Analyser l'offre concurrente (que font les acteurs du secteur en matière de DD ?)</li> </ul>
<b>Élaboration de la stratégie :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se différencier et positionner son offre.</li> <li>• Participer à l'élaboration de nouveaux produits.</li> <li>• Gérer le cycle de vie commercial du produit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisir un avantage compétitif ou un domaine d'excellence relevant du DD en fonction des spécificités de l'entreprise.</li> <li>• Gérer le cycle de vie environnemental des produits (éco-conception) et anticiper les impacts sociaux.</li> <li>• Identifier les tendances, événements, évolutions de la réglementation environnementale, liés au DD et pouvant avoir un impact sur les ventes ou le comportement des consommateurs.</li> </ul>
<b>Gestion des 4P (Product, Price, Place, Promotion) :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer la marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que la marque véhicule les valeurs de l'entreprise en matière de DD et que l'introduction d'un discours de DD ne nuit pas</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les services associés au Produit</li> <li>• Choisir et animer un réseau de distribution</li> <li>• Concevoir et mettre en œuvre la communication commerciale</li> <li>• Gérer la publicité, la promotion des ventes et les relations publiques</li> </ul>	<p>à la marque.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer au marketing des services allant dans le sens du DD (reprise des emballages, recyclage, etc.) ; réfléchir aux services pouvant remplacer les produits (dématérialisation).</li> <li>• S'assurer que le message de DD passe tout au long de la chaîne de valeur.</li> <li>• Vérifier que le DD est présenté à sa juste valeur dans la communication commerciale.</li> <li>• Éviter les vecteurs ou messages polémiques dans les publicités (femmes, enfants, vitesse, etc.)</li> <li>• Gérer les impacts environnementaux des activités marketing associées au produit</li> <li>• La promotion des produits permet-elle au consommateur de faire un choix éclairé ?</li> </ul>
<p><b><u>Mise en œuvre de la politique :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser le déploiement</li> <li>• Mettre en place les actions Marketing</li> <li>• Évaluer les impacts.</li> <li>• Contrôler et ajuster la politique choisie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que les informations relatives à l'utilisation, au conditionnement et au transport du produit dans une perspective DD sont bien disponibles.</li> <li>• Évaluer les bénéfices de l'intégration du DD dans la démarche marketing.</li> <li>• Contrôler que les éléments de DD ont été pris en compte dans la démarche marketing.</li> </ul>

**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir du Guide de l'Association Française des Entreprises pour l'Environnement (2005), *op. cit.*, pp.33-35.

La quête de fidélisation des clients en intégrant des préoccupations de DD/RSE<sup>158</sup> dans les offres de vente ainsi que la recherche de certaines images telles que « amis de la nature », « entreprise citoyenne », « entreprise durable » ou

<sup>158</sup> Une population nouvelle de consommateurs émerge (consom'acteur). Ce segment de clientèle (agacé des promesses dont se parent bon nombre d'entreprises en les mettant rarement en pratique) est composé de gens sensibles aux démarches éthique et responsable qui sont capables de changer leur comportement en fonction de l'offre et son accessibilité.

« entreprise responsable », et la crainte d'opérations de boycotts incitent certaines entreprises de s'engager diligemment, de montrer et de prouver leur responsabilité par des actions concrètes.

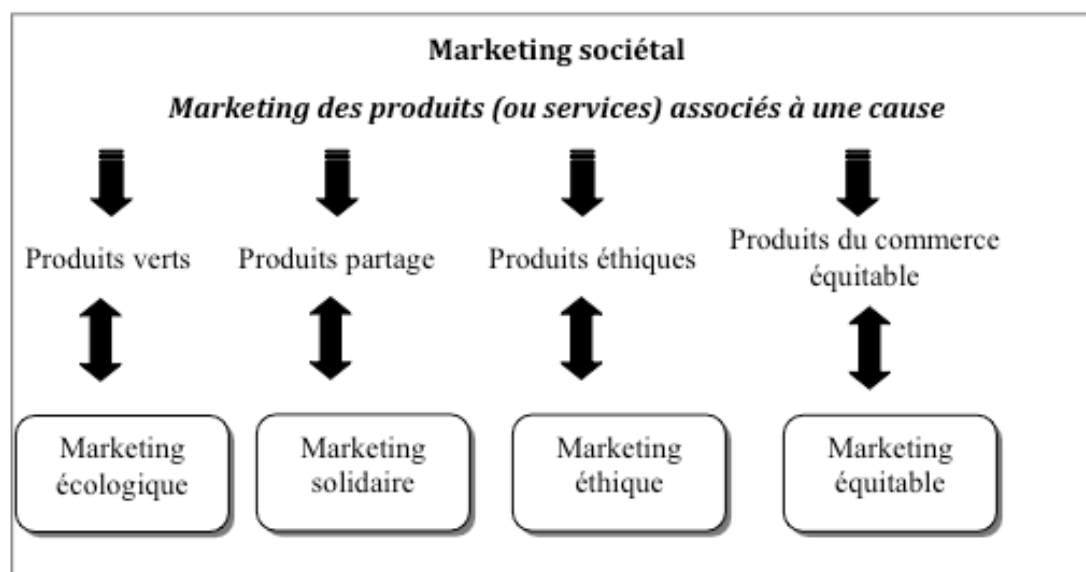
### **3.2. Impact de la politique de DD sur le marketing**

Si l'adjonction du marketing avec l'éthique a donné naissance du terme « Markethique<sup>159</sup> » (Lipovetsky, 1995), il ressort de la littérature que la juxtaposition du terme marketing avec celui de DD ou de RSE fait émerger le concept de « Marketing sociétal ».

En forgeant l'expression de « marketing sociétal », le maître à penser de la discipline Philip Kotler exprime que le marketing doit agir avec intelligence, doit se préoccuper du long terme, ne jamais mettre en danger le consommateur et le client, être ouvert à toutes les évolutions, s'adapter à l'environnement (Helfer, 2003). Pour Thiery-Seror (2005), le marketing sociétal correspond au marketing des produits et services qui intègrent l'engagement sociétal de l'entreprise. Il consiste à faire appel à l'éthique et/ou à la solidarité pour doter les produits d'un sens supplémentaire. Cette offre « éthico-marchande » se décline en produits écologiques (respectueux de l'environnement), produits éthiques (fabriqués dans des conditions sociales décentes), produits équitables (garantissant aux producteurs un prix leur permettant de vivre) et produits-partage (dont une part des bénéfices est reversée à une cause humanitaire ou écologique). Toujours selon le même auteur, à chaque type de produit correspond une déclinaison particulière de marketing sociétal.

---

<sup>159</sup> D'après DUCROCQ Cédric (2002) « Un engagement éthique, factice, instrumentalisé, sans relation avec les valeurs profondes de l'entreprise, sera non seulement inefficace mais dangereux ».

**Figure n°2. Le champ d'application du marketing sociétal**

**Source :** Thiery-Seror (2005), p.25.

Si le respect des lois et des normes épargne à l'entreprise des amendes ou des frais de poursuite judiciaire et lui donne une crédibilité auprès des autorités publiques (administration fiscale, organismes sociaux) et des bailleurs de fonds (banques, investisseurs), il ne suffit pas pour lui assurer sa légitimité, éviter la détérioration de son image, la dégradation de sa réputation et l'affaiblissement de sa notoriété. À ce stade de la réflexion, il est important de lever les ambiguïtés autour des notions d'image, de réputation et de notoriété.

### **3.2.1. Image, réputation et notoriété : des notions fortement imbriquées**

Selon l'Observatoire de la réputation en France, l'« image » et la « réputation » sont deux notions qui sont souvent assimilées alors qu'elles renvoient à deux concepts différents<sup>160</sup> :

<sup>160</sup> ORSE, *Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ?*, juillet 2003.

**Tableau n°3. Comparaison entre image et réputation**

	Image	Réputation
<b>Définition</b>	Un cliché qui restitue un moment de la vie publique d'une personne ou d'une institution.	Le patrimoine moral et culturel d'une personne ou d'une institution.
<b>Mission</b>	Forger une <b>Opinion</b> basée sur des comportements éphémères.	Forger une <b>Attitude</b> fondée sur des valeurs profondes.
<b>Se focalise sur la question</b>	« Est-ce que j'aime l'entreprise ? »	« Est-ce que j'ai confiance dans l'entreprise ? »
<b>Objectif</b>	Favoriser la <b>Séduction</b>	Instaurer la <b>Confiance</b>

**Source :** élaboré par nous-mêmes.

Pour Jean-Pierre Piotet (2004), directeur de l'Observatoire de la Réputation: « La réputation est à l'image ce que l'hologramme est à la photographie »<sup>161</sup>. Elle va beaucoup plus loin que l'image. Toujours selon le même auteur, la réputation est une succession d'images à différents moments, qui fonde la valeur d'une marque ou d'une structure, et qui ne peut se situer que dans le temps. Elle se forge en effet par une succession de contrats entre l'entreprise et le public, contrats respectés et honorés au fil du temps, et qui permettent progressivement une modification et une évaluation des comportements de la firme.

Les individus reçoivent des signes auprès des entreprises qu'ils interprètent sous forme d'une **image** en fonction de la perception et de l'évaluation qu'ils font selon leur propre échelle de valeur. D'après Michel Ratier (2002), l'image en marketing est donc principalement composée de trois catégories d'images : *l'image d'entreprise*, *l'image de produit* et *l'image de marque*. Il arrive souvent que ces trois images soient confondues les unes avec les autres : ainsi, il n'est pas rare d'entendre parler de *l'image de marque d'une entreprise*. En effet, c'est *l'image de marque* qui a suscité le plus d'intérêt tant au niveau académique que managérial.

<sup>161</sup> PIOTET J.-P., *Réputation, le regard des autres, bâtir et promouvoir sa réputation*, Éditions ESKA, 2004.

Kapferer et Thoenig (1994) définissent l'**image de marque** comme « l'ensemble des représentations mentales, tant affectives que cognitives qu'un individu ou un groupe d'individus associe à une marque ou à une organisation ». La marque est un concentré d'histoire et les consommateurs stockent dans leur mémoire une image de marque, c'est-à-dire la somme des impressions, satisfactions ou insatisfactions accumulées lors de leur usage du produit ou de ce qu'ils en ont entendu dire par le bouche-à-oreille ou la communication.

Jean-Jacques Lambin (2008) apporte une définition précise de l'image de marque. Pour lui, il s'agit de « l'ensemble des représentations mentales, cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se font d'une marque ». Il dégage **trois niveaux** d'image :

- **L'image perçue**, c'est-à-dire la manière dont le segment cible (le public visé, sur lequel on projette l'image) voit et perçoit la marque.
- **L'image vraie** ou réalité de la marque avec ses forces et ses faiblesses, telle qu'elle est connue et ressentie par l'entreprise.
- **L'image voulue** : c'est la manière dont l'entreprise souhaite être perçue par le segment cible et qui résulte d'une décision de positionnement.

L'un des objectifs d'une entreprise pour contrôler son image de marque reviendrait donc à réduire les écarts et limiter les dissonances entre « l'image perçue » et « l'image voulue », tout en restant fidèle à « l'image vraie ». Le choix des éléments des stratégies de positionnement et de communication doit refléter la réalité et la capacité de l'entreprise de tenir les promesses de qualité et de bénéfice faites au consommateur afin de réduire l'écart entre l'action et le discours ou entre l'image projetée et celle perçue par ce dernier.

La **réputation** étant présente pour chaque chose (personne, objet, événement, etc.). En effet, la réputation d'une organisation dépend à la fois de **sa réalité** (l'ensemble des actions menées) mais également de la **perception** que chacune de ses parties prenantes peut en avoir<sup>162</sup>. Cette perception peut notamment être influencée grâce au marketing. Ainsi, la réputation revêt donc deux aspects : la perception de quelqu'un ou quelque chose par un « public » (c'est-à-dire une communauté de personne, voir un individu), et le résultat du processus cognitif menant à la formulation d'une opinion. À la lumière de ce qui précède, la réputation peut être associée à « l'image perçue » définie *supra*. À ce stade, il est utile de

<sup>162</sup> The Reputation Institute (centre de recherche basé à New York) attribue six sous-dimensions à la réputation : (1) l'attrait émotionnel, (2) les produits et services, (3) la vision et le leadership, (4) l'environnement de travail, (5) la performance financière, (6) la responsabilité sociétale (ORSE, 2003).

souligner que l'écart entre le discours et l'action peut engendrer une mauvaise réputation et que l'écart entre l'image projetée et celle perçue par le client aurait pour effet de produire une image à la fois floue et contradictoire. En revanche, une harmonisation des outils de positionnement est indispensable pour assurer une bonne perception de la réputation, qui à son tour peut avoir un effet favorable sur l'image de l'organisation. En ce sens, la politique de communication corporate consistera à réduire l'écart entre le message façonné par l'entreprise et son interprétation par la cible et à agir sur le contenu de l'image dans un sens favorable à sa réputation.

Afin de comprendre le processus de formation de la réputation, il est important de l'analyser en relation avec un autre concept, celui de **crédibilité**, qui se définit comme le niveau de confiance accordée à l'intention déclarée d'une organisation à une date donnée. La crédibilité est évaluée à chaque transaction sollicitée par le consommateur, alors que la réputation est fonction de la somme des crédibilités observées sur plusieurs transactions. La crédibilité peut être évaluée par la concordance entre ce que fait une organisation et ce qu'elle dit, c'est-à-dire entre l'action et le message (Nguyen & LeBlanc, 2004). En l'absence de l'information pertinente, le consommateur a tendance à inférer de la réputation d'une entreprise la qualité de son produit ou service. Donc, une bonne réputation contribue à augmenter les ventes, permet une meilleure pénétration du marché visé et de bâtir une relation de fidélité avec la clientèle.

Selon le dictionnaire de la langue française Larousse 2009, la **notoriété** est « le caractère de ce qui est notoire, connu d'un grand nombre de personnes ». En d'autres termes, on peut définir la notoriété comme le degré de connaissance d'un produit, d'une marque, d'un individu ou d'une organisation. Si l'on associe cette notion à celle de « marque », la notoriété devient *la mesure du degré de présence d'une marque dans l'esprit des individus*. C'est en quelque sorte le résultat de l'image de marque projetée par une organisation et de la réputation qui en résulte dans l'esprit des individus. La notoriété est fonction de la connaissance : *plus une entreprise est connue, plus elle a une grande notoriété* en fonction des degrés de notoriété : *le degré zéro de notoriété, la notoriété assistée, la notoriété spontanée, le "top of mind"*.

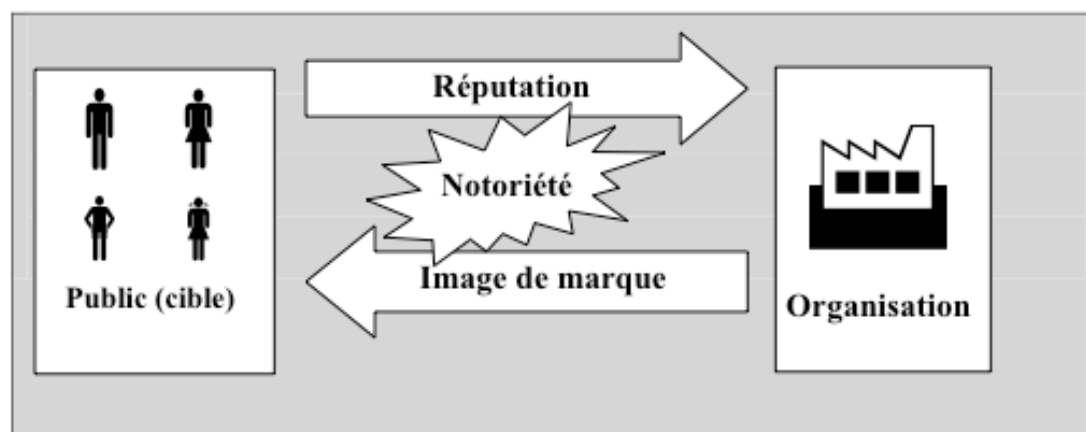
À ce stade de la réflexion, il est utile de souligner la forte proximité de ces trois notions (*image, réputation, notoriété*) avec d'autres concepts voisins tels que la **perception** (*processus par lequel un consommateur prend conscience de son environnement de marketing et l'interprète de telle façon qu'il soit en accord avec son*



schéma de référence)<sup>163</sup>, **l'attitude**<sup>164</sup> (l'orientation positive ou négative du consommateur à l'égard d'un produit ou d'une marque), **les valeurs**<sup>165</sup> (ensemble d'idéaux, de buts et d'intérêts propres à la culture d'une société), **le positionnement** (place déterminée dans l'esprit du consommateur).

La complémentarité et les relations entre image-réputation-notoriété peuvent être, schématiquement, représentées de la manière suivante :

**Figure n°3. Relations entre image de marque, réputation et notoriété**



**Source :** inspirée et adaptée du site : <http://caddereputation.over-blog.com>

Pour résumer, nous pouvons donc définir les différentes notions de la manière suivante :

- **Image de marque :** *image projetée par une organisation.*
- **Réputation :** *image perçue par un public.*
- **Notoriété :** *résultat de la projection et de l'appropriation (mémoire) que le public s'en fait.*

Dans ce cadre, le DD permettra, à partir de ses valeurs et principes (Responsabilité, Engagement, Solidarité, Équité, Éthique, Transparence, Performance, Qualité, Conscience Professionnelle, Crédibilité, Objectivité, Honnêteté, Respect, Écoute, Dialogue, etc.) de véhiculer des messages forts auprès des consommateurs socialement responsables en valorisant l'image projetée par

<sup>163</sup> L'image n'est autre que l'ensemble des perceptions qu'un consommateur entretient à propos d'un produit, d'une entreprise, d'une personne ou d'une idée.

<sup>164</sup> L'attitude est composée de trois dimensions principales : *cognitive, affective et conative* (l'image regroupe également une composante *cognitive* et une composante *affective* mais pas de composante *conative*).

<sup>165</sup> Ratier (2003) distingue deux types de valeurs : les *valeurs instrumentales* et les *valeurs terminales*. Une valeur est dite instrumentale lorsqu'elle se réfère à des modes de comportement (courage, ambition, honnêteté...) ; lorsqu'une valeur se réfère à un but de l'existence, c'est une valeur terminale (bonheur, sagesse, liberté...).

l'organisation. Cela contribuera à enrichir l'image perçue par le public, et par conséquent à renforcer la notoriété de la dite organisation. Toutefois, si certaines entreprises font preuve d'un véritable engagement responsable, d'autres recourent plutôt au « greenwashing ». Ce dernier recouvre des pratiques communicationnelles opaques et illégitimes sous forme de publicité mensongère ou trompeuse, d'occultation des pratiques contraires aux normes et standards internationaux. Il désigne donc au final le fait, pour une entreprise, de chercher à construire artificiellement ou abusivement une image responsable à travers l'instrumentalisation de principes et d'arguments éthiques (Peloza, 2005).

### 3.2.2. Le DD : un fort levier au service du marketing

Avec le développement du mouvement des consommateurs et l'avènement du courant de DD, les consommateurs sont devenus capables de décoder la plupart des messages pour y adhérer ou les rejeter. Pour les aider dans cette quête de la transparence, des guides éthiques apparaissent avec succès pour informer les consommateurs sur les engagements pris par les entreprises en termes de DD, préservation de l'environnement, commerce équitable, etc.

Cependant, si les activités marketing, allant de l'analyse de marché à l'après vente, cherchent à conquérir les consommateurs dans l'objectif de vendre mieux *i.e.* maximiser le profit de l'entreprise, force est de constater que les outils traditionnels du marketing reposent plus souvent sur la persuasion et la manipulation (connotation négative du marketing) que sur l'objectivité et la transparence afin d'influencer les consommateurs. Parallèlement, le DD interpelle les entreprises d'adapter leur marketing en révisant leurs pratiques classiques fondées sur une vision à court terme souvent dangereuse pour la pérennité de l'entreprise telle que la publicité mensongère (si un écart est perçu entre le message véhiculé et la réalité telle que le consommateur la perçoit). Ainsi, le DD permet au marketing de véhiculer des messages forts, de mener des actions crédibles, de renforcer la notoriété, de promouvoir la réputation de l'entreprise, et de retravailler son image sur des fondements solides et pérennes.

Dans ce sens, la mise en place de bonnes pratiques en matière de DD<sup>166</sup> est très souvent porteuse de gains énergétiques, de qualité des produits, de réduction des déchets, d'amélioration de la sécurité, de motivation des salariés, etc. En outre, les retombées associées à une image "d'entreprise éthique et socialement

<sup>166</sup> Au niveau environnemental, la politique vise à améliorer les processus industriels, à renforcer l'éco-conception des produits et à intégrer les préoccupations de ses clients dans le domaine de la protection de l'environnement en leur apportant des solutions en termes de produits et de services. Sur le plan social, le recours à une Charte sociale rappelle notamment la nécessité à exprimer leurs diversités culturelles et sont managés sans discrimination et encouragés à développer de nouvelles compétences et leur esprit d'équipe, etc.

responsable" sont potentiellement très fortes. *Ipsa facto*, l'instauration d'une politique de DD contribue à mobiliser efficacement les salariés et à renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et leur adhésion.

Pour être de qualité, l'image de l'entreprise doit être **juste** (*le message transmis doit correspondre à ce qu'est réellement l'entreprise, sa perception doit être crédible selon les partenaires, vue de l'intérieur de la part des salariés, vue de l'extérieur par le public*), **originale** (*pour se différencier de ses concurrents, l'image de l'entreprise doit lui être personnelle*), **durable** (*l'image est faite pour durer, mais elle peut se modifier, évoluer dans le temps*), et **positive** (*l'image véhicule les qualités de l'entreprise*).

Pour gagner et conserver un avantage concurrentiel, l'entreprise doit avoir une bonne réputation aux yeux de tous ses partenaires économiques et sociétaux. La rentabilité et la survie de l'entreprise dépendent de sa capacité à convaincre les salariés de l'intérêt de travailler pour elle, les clients d'acheter ses produits, les investisseurs d'apporter crédit et financement, les collectivités de l'accueillir dans leur périmètre local. La communication externe comme interne sert à construire une image forte de l'entreprise.

Cela favorise la séduction, instaure la confiance et développe le capital de sympathie de l'entreprise auprès de ses clients et autres parties prenantes qui aboutira généralement à booster les ventes et par conséquent à générer plus de profit synonyme de performance commerciale mais aussi un signal fort qui garantira la continuité des véritables actions inhérentes à la politique de DD.

### **Conclusion**

Au terme de cette réflexion, il est important de rappeler que les entreprises désirant concilier affaires et conscience sociétale, ont décidé de se positionner sur des marchés porteurs de sens en matière de DD et d'opportunités commerciales en lançant une gamme de produits correspondant à une offre « éthico-marchande ». Dans cette perspective, le marketing sociétal ne cesse de développer ses outils et ses mécanismes pour élaborer les scénarios prospectifs les plus adaptés à la situation de l'entreprise, de revisiter la chaîne de valeur complète de ses produits (approvisionnements, production, distribution, destruction et recyclage), de choisir sa stratégie et le rythme de sa mise en œuvre, puis de la traduire en marketing opérationnel et de la faire évoluer en fonction des résultats obtenus. Toutefois, force est de constater que le débat demeure ouvert quant à la véracité des actions menées et des messages véhiculés. *S'agit-il d'un véritable engagement sociétal des entreprises ou de simples actions cosmétiques pour dissimuler leur hypocrisie ?*

## Références

- ACQUIER A., GOND J.-P., IGALENS J.**, « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », *Cahiers de recherche de l'IAE Toulouse*, 2005.
- ANDREANI J.-C., BOUQUET G., CONCHON F.**, « La communication citoyenne des marques produits: quels projets citoyens ? Quelles actions ? » *Actes du 6<sup>ème</sup> Congrès des Tendances du marketing en Europe*, Paris 26-27 janvier 2007.
- Association Française des Entreprises pour l'Environnement**, *Organiser la Contribution de l'Entreprise au Développement Durable*, Guide, Octobre 2005.
- BIARDEAU S.**, « Éthique Marketing et responsabilité sociale des entreprises », *Actes du 3<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE*, Volume 2, pp. 1243-1255, 2005.
- CANEL-DEPITRE B., LAVICKA C.**, « La responsabilité sociale du consommateur face aux exigences du développement durable ». *Actes du 7<sup>ème</sup> Congrès des Tendances du marketing en Europe*, Venise 17-19 janvier 2008.
- CAPRON M., QUAIREL F.**, *Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable*, Paris, Ed. La Découverte, 2004.
- CONCHON F., ANDREANI J.-C., BOUQUET G., FIEVEZ E.**, « La communication citoyenne des marques: Approche exploratoire », *Actes du 7<sup>ème</sup> Congrès des Tendances du marketing en Europe*, Venise 17-19 janvier 2008.
- DAVID P.**, « Au service du développement durable : Un management responsable Les missions sociétales des entreprises : Retour vers l'approche globale ? », *GEMO ESDES*, Université Catholique de Lyon, 2004.
- DOVERGNE M.-L.**, « Pistes de développement de la recherche en marketing du sport appliquée aux sports de nature. Marketing expérientiel vs. Marketing sociétal », *Cahier de la Recherche CRISC N°22 « Management du Sport »*, ISC Paris, 2009.
- DUARTE G., DUCROCQ C., LAVORATA L.**, « Conditions de pertinence et de succès du marketing éthique des distributeurs », *Actes du Colloque E.Thil*, 2003.
- DUCROCQ C.**, *La nouvelle distribution. Marketing, management, développement : des modèles à réinventer*, Dunod, 2002.
- FAYOL F.**, « Responsabilité, déontologie, éthique. Une distinction nécessaire », *CADRES-CFDT*, N°401-402, pp.5-11, 2002.

- FERONT E.**, « Dix conseils de la RSE comme outil de marketing », *Merkur*, pp.108-109, Mais 2008.
- FILSER M., DANDOUAN J.-C.**, « La responsabilité sociale de l'entreprise face à la critique du marketing : réflexion autour de "No Logo" », *Actes du 3<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE*, Volume 2, pp.1233-1241, 2005.
- HELPER J.-P.**, « Et si le marketing était éthique par définition ? », *Cahiers de recherche du GREGOR*, n°08, IAE Paris I, 2003.
- KAPFERER J.-N., THOENIG J.-C.**, *La marque*, Ediscience, 1994.
- LAMBIN J.-J.**, *Marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation de marché*, Dunod, 2008.
- LAPEYRE A., BONNEFONT A.**, « Évocations du développement durable par des consommateurs : étude exploratoire par la méthode projective des collages », *Actes des 12<sup>èmes</sup> Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, pp.43-62, 2007.
- LIPOVETSKY G.**, « Le marketing en quête d'âme », *Revue Française du Marketing*, N°153-154, pp.11-15, 1995.
- LOUPPE A.**, « Contribution du Marketing au Développement durable », *Revue Française du Marketing*, Juillet 2006.
- MERCIER S.**, *L'éthique dans les entreprises*, Éd. La Découverte, Collection Repères, 2004.
- NGUYEN N., LEBLANC G.**, « Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et clients », *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 35, n° 1, 2004, p. 71-97.
- ORSE**, *Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ?*, Juillet 2003.
- PARGUEL B., BENOIT-MOREAU F.**, « Communication sociétale et capital-marque », *Actes du XXIII<sup>ème</sup> Congrès International de l'AFM*, Aix-les-Bains, 31 mai & 1er juin 2007.
- PASQUERO J.**, « Entreprise, Développement durable et Théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste », *Management International*, pp.27-47, 2008.

- PÉREZ R.**, « Dynamique des organisations et développement durable : propositions pour un cadre d'analyse », *1<sup>er</sup> congrès RIODD*, Univ. Paris 12, Créteil, 7-8 Décembre 2006.
- PIOTET J.-P.**, *Réputation, le regard des autres, bâtir et promouvoir sa réputation*, Éditions ESKA, 2004.
- RATIER M.**, « L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel », *Cahier de recherche n°2002-152*, CRG – IAE de Toulouse, 2002.
- RATIER M.**, « L'image de marque à la frontière de nombreux concepts », *Cahier de recherche n°2002-158*, CRG – IAE de Toulouse, 2003.
- PELOZA J.**, « Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance », *Centre for Responsible Business*, working paper n°24, University of California, Berkley, 2005.
- POUSSING N.**, « Les déterminants de l'adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises », *Working Paper n°2008-05 CEPS / INSTEAD*, 2008.
- Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE)**, *Les Communications sur le Développement Durable. Ressources pour l'Enseignement en Marketing et Publicité*, 2007.
- SACHET MILLIAT A.**, « Éthique et management : pratiques de pression sur les cadres pour obtenir leur collaboration aux actes de délinquance d'affaires », *16<sup>e</sup> Conférence de l'AGRH*, Paris Dauphine, 15 et 16 septembre 2005.
- SERHRHOUCHNI A.**, « La contribution du marketing au développement durable », *Actes du 3<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE*, Volume 2, pp. 1257-1269, 2005.
- SITZ L.**, « Les maux de la critique marketing : Discours et contre-discours résistants », *Actes des 12<sup>èmes</sup> Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, pp.01-28, 2007.
- THIERY-SEROR P.**, « Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise : entre civisme et cynisme ». *Décisions Marketing n°38*, pp.59-69, 2005.
- VERNIER M.-F.**, « Développement durable, RSE, éthique : le marketing sous pression : Le cas de la grande distribution », *Journée Développement Durable*, AIMS - IAE d'Aix-en-Provence, 2005.