NUMÉRO 1 - AVRIL 2020

LES ENTREPRISES S'ENGAGENT!

Réussir la transition vers une économie plus sociale et solidaire

afm

LIVRE BLANC ÉDITÉ PAR

L'ASSOCIATION FRANÇAISE DU MARKETING

Pour suivre l'actualité de la recherche en marketing, rendez-vous sur le Blog de l'Association Française du Marketing

www.afm-marketing.org

RÉSUMÉ

LES ENTREPRISES S'ENGAGENT !

Réussir la transition vers une économie plus sociale et solidaire

L'éminence et l'importance des défis liés à la préservation de l'environnement et plus globalement ceux liés à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sont, depuis quelques années, sur le devant de la scène. Pour preuve, en juillet 2018, le Ministère du Travail et de la cohésion sociale lançait le programme 'Les entreprises s'engagent!', appelant les dirigeants d'entreprise à agir concrètement en faveur d'une économie plus inclusive, soutenant les plus fragiles et préservant l'environnement.

Mais nombre de dirigeants se questionnent toujours sur la nécessité d'intégrer la RSE dans leur stratégie business. Pourtant, les témoignages enthousiastes de dirigeants engagés se multiplient : la performance économique serait dopée quand l'éthique, la solidarité et l'équité est placée au cœur du fonctionnement de l'entreprise.

Alors … qui croire ? Quels bénéfices les entreprises peuvent-elles attendre de leur engagement sociétal ? Et quelles sont les mesures concrètes à adopter pour réussir la transition vers une économie plus sociale et solidaire ?

Dans ce livre blanc, les chercheurs de l'AFM nous livrent leur analyse sur l'engagement sociétal des entreprises. En s'appuyant sur 8 analyses de cas pratiques, ils expliquent comment et pourquoi les deux enjeux majeurs pour les entreprises qui souhaitent s'engager socialement sont l'exemplarité du management et le changement des mentalités.
De l'accompagnement des consommateurs les plus vulnérables à l'équité dans l'expérience client, en passant par la limitation du gaspillage, ce livre blanc aide à prioriser les actions marketing à mener, et inspire en présentant des exemples de pratiques vertueuses.

Retrouvez les recherches citées dans ce livre blanc dans les revues *Recherche et Applications en Marketing* et *Décisions Marketing*, et dans les billets postés sur le blog AFM **https://afmmarketingblog.wordpress.com/**

**N'AYEZ PAS PEUR DES CHANGEMENTS.
ILS MÈNENT À UN NOUVEAU DÉPART !**

afm

INTRODUCTION

Partout dans le monde, les entreprises sont appelées à s'engager pour une croissance liant l'économique, le social et le respect de l'environnement. Sur le papier, l'idée est simple : si chacun s'y met, on peut rendre l'économie plus inclusive, plus respectueuse des plus fragiles, et de l'environnement.

Mais malgré les déclarations d'intention qui s'affichent en ce sens, le passage des paroles aux actes semble plus difficile que prévu. Les dirigeants se questionnent sur la nécessité d'intégrer la RSE dans leurs priorités business, et sur la capacité de leur entreprise à mettre en place des actions sociales et solidaires concrètes.

Pourtant, nombre d'entreprises constatent qu'elles améliorent leurs performances économiques en inscrivant l'éthique, la solidarité, l'équité et le bien-être de leurs clients et de leurs employés au cœur de leur fonctionnement.

COMMENT RÉUSSIR SA TRANSFORMATION VERS UNE ÉCONOMIE PLUS SOCIALE ET SOLIDAIRE ?

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES EST LE PLUS GRAND DÉFI DES ANNÉES À VENIR

PEUT-ON CONCILIER ÉTHIQUE ET PERFORMANCE FINANCIÈRE ?

Ce livre blanc est une synthèse de 8 recherches publiées entre 2017 et 2019 dans les revues *Recherche et Applications en Marketing* et *Décisions Marketing*. Elle livre le regard de plusieurs chercheurs, docteurs et doctorants issus de laboratoires de recherche en gestion, sur les facteurs clés d'un engagement sociétal réussi. Ce livre s'appuie sur les articles originaux et sur les billets synthétiques postés sur le blog de l'AFM https://afmmarketingblog.wordpress.com.

Avec une vision concrète, synthétique et des analyses de cas réels, les chercheurs détaillent comment et pourquoi les deux enjeux majeurs de la RSE sont le changement des mentalités et l'exemplarité du management en entreprise. Les nombreux exemples permettent d'inspirer de futures pratiques vertueuses.

1. EXEMPLARITÉ DU MANAGEMENT

Premier pilier de l'engagement sociétal des entreprises

On réussit mieux en affaires si on est un requin, un vorace penseront certains…
Pourtant, en s'appuyant sur des cas d'entreprises favorisant le bien-être et l'équité entre les employés, ou investissant dans l'accompagnement des clients les plus fragiles, les études montrent que le management et le marketing responsable ont un effet positif sur la performance économique de l'entreprise. En effet, l'équité et la solidarité dans les processus internes et organisationnels de l'entreprise ont tendance à se diffuser naturellement auprès des clients. Ainsi, garantir le bien-être des clients, c'est assurer leur fidélité à la marque sur le long terme. Des employés satisfaits font des clients satisfaits, et *vice versa* !

Sur la base de 4 études de cas pratiques, les chercheurs de l'AFM nous montrent que, pour améliorer la qualité de service et la satisfaction client, et pour recruter les talents de demain (Guillot-Soulez et al, 2019), il faut transformer les pratiques de management pour intégrer davantage de justice et d'équité dans les relations (Kuppelwieser et al, 2018). Le bien-être des clients et des employés devient une dimension clé de la consommation (Gonzalez et al, 2017) et de la performance de l'entreprise (Guillot-Soulez et al, 2019). Limiter la pression marketing (Pez et al, 2017) ou investir du temps et de l'argent dans l'accompagnement des clients les plus fragiles permettent de mettre en œuvre concrètement la responsabilité sociale des entreprises, tout en améliorant sa performance (Reydet, 2018).

RÉFÉRENCES

Kuppelwieser V., Klaus P., Baruch Y., Manthiou A. (2018), Le chaînon manquant – l'équité comme déterminant ultime de la rentabilité des services ?! *Recherche et Applications en Marketing*, 33(2), 50-79

Reydet S. (2018), Le contrat social dans le monde bancaire : une nouvelle façon d'envisager la relation avec les clients financièrement fragiles, *Décisions Marketing*, 89, 65-84

Pez V., Butori R.,Mimouni Chaabane A. (2017), Le côté sombre de la pression exercée sur les consommateurs par les programmes de fidélité : enjeux éthiques et pratiques, *Recherches et Applications en Marketing*, 32(3), 76-89,

Guillot-Soulez C., Saint-Onge S., Soulez S. (2019), Exploration des liens entre la communication de labels employeurs dans les annonces de recrutement, le mode de gouvernance et l'attractivité des organisations aux yeux des candidats, *Recherches et Applications en Marketing*, 34(3), 6-32

Gonzalez C., Séré de Lanauze G., Siadou-Martin B. (2017), Le canal de distribution est-il source de bien-être pour le consommateur ? Une application à l'expérience d'achat de fruits et légumes, *Décisions Marketing*, 87, 57-81

1.1. ÉQUITÉ & BIEN ÊTRE DES EMPLOYÉS

Deux études menées par les chercheurs V. Kuppelwieser et al (2018) et C. Guillot-Soulez et al (2019) publiées dans la revue *Recherche et Applications en Marketing*

Equité 360° : le nouveau Graal du management de l'expérience client

D'après le billet de F. Simon, publié en oct 2018 sur la base de la recherche de V. Kuppelwieser et al (2018)

« Traitez vos employés de manière équitable pour qu'ils traitent en retour vos clients de manière équitable et donc profitable ». C'est à ce nouveau mantra du management des services que nous convie les chercheurs V. Kuppelwieser, P. Klaus, Y. Baruch et A. Manthiou dans la revue *Recherche et Applications en Marketing*. A la clé, une réflexion stimulante sur l'équité comme pierre angulaire du management de l'expérience client.

L'idée sous-jacente est simple: il est plus facile de reproduire un comportement que l'on reçoit. L'exemplarité managériale est donc gage d'une meilleure expérience client, et donc d'une meilleure profitabilité pour l'entreprise. Pourquoi ? Parce que les règles et modus vivendi gouvernant les relations au travail sont intégrées, intériorisées, et inconsciemment reproduites. .

Mais alors...comment instaurer un sentiment d'équité entre les collaborateurs ? Les auteurs invitent à travailler sur les trois facettes de la justice : la justice distributive (équilibre entre contributions et rétributions de la personne), la justice procédurale (équité des procédures) et la justice interactionnelle (qualité des traitements interpersonnels).

Les dirigeants qui ont une préoccupation stratégique de service, et donc de marketing, doivent comprendre que la véritable transformation à opérer sera managériale !

Un label employeur, le graal pour attirer les talents?

D'après le billet de blog de A. Helme-Guizon, publié en mars 2019 et la recherche de C. Guillot-Soulez (2019)

Nombre d'entreprises cherchent à obtenir un label employeur, tel que *Top Employer*, *Great Place to Work*, *Happy at Work*, pour démontrer la qualité de leur environnement et de leurs conditions de travail. A l'heure où les entreprises peinent à recruter et à fidéliser leurs employés, elles mettent tout en œuvre pour développer leur marque employeur.

C. Guillot-Soulez, S. Saint-Onge et S. Soulez, dans un article publié en 2019 dans *Recherche et Applications en Marketing*, ont mené une étude expérimentale au Canada auprès de 320 étudiants de l'enseignement supérieur en gestion. Les résultats confirment que ces futurs talents, et donc cibles des recrutements à venir, sont en effet très sensibles à la présence d'un label employeur. Notamment, le label *Great place to work* leur donne envie de travailler pour l'entreprise.

Selon les auteurs, les candidats ont finalement peu d'informations sur l'entreprise, et la présence du label leur laisse à penser que l'entreprise est plus prestigieuse. Ils s'imaginent aussi plus facilement travailler pour cette entreprise et comparent les valeurs et modes de gestion de l'entreprise avec leurs valeurs personnelles.

Le label Great place to work attire bel et bien les futurs talents dans l'entreprise !

1.2. RESPECT & ÉCOUTE DES CLIENTS

Deux études menées par les chercheurs S. Reydet (2018) et V. Pez et al (2017) publiées dans les revues *Décisions Marketing* et *Recherches et Applications en Marketing*

Le visage caché de la banque : un acteur social auprès de ses clients fragiles

D'après le billet de blog de A. Helme-Guizon, publié en avril 2018

8 à 14% de la population française souffre de difficultés de paiement, ce qui entraîne souvent des tensions avec les établissements bancaires qui domicilient leurs comptes.
S. Reydet, dans un article publié en 2018 dans la revue *Décisions Marketing*, nous propose une étude du cas d'une banque mutualiste, qui a mis en place un plan d'accompagnement individualisé des clients les plus fragiles.
A partir de 17 entretiens avec des conseillers, 16 bénévoles et 24 bénéficiaires du dispositif d'inclusion bancaire, l'auteur souligne les effets positifs d'un plan basé sur la confiance la bienveillance et l'intégrité.
Ainsi, 75% des bénéficiaires réintègre le système bancaire « normal » en 6 mois à 2 ans. Mais plus important encore, les clients 'sortis d'affaire' expriment de la gratitude pour le conseiller et pour la banque, et deviennent des clients très fidèles à la banque.
En mettant ainsi en œuvre leur politique de RSE, les banques répondent bien sûr à leur obligation, selon les récentes dispositions réglementaires sur l'inclusion bancaire et le surendettement, de faire des offres adaptées aux publics les plus vulnérables. Mais elles montrent également que leur investissement est récompensé ! Les clients bénéficiaires du plan rendent, à la banque, la confiance qu'elle a bien voulu leur accorder.

Pression marketing en question : les programmes de fidélité doivent-ils se préoccuper du bien-être des clients ?

D'après le billet de blog de F. Simon, publié en mars 2017

Les programmes de fidélité rivalisent d'ingéniosité pour retenir les clients et les inciter à acheter. Or, comme le soulignent V. Pez, R. Butori et A. Mimouni Chaabane, dans un article publié dans *Recherche et Applications en Marketing* en 2017, ces pratiques commerciales créent de la pression psychologique sur les épaules des consommateurs.
Il est vrai que les programmes de fidélité, et notamment les cartes à points, semblent efficaces : les consommateurs augmentent leur fréquence d'achat au fur et à mesure qu'approche le seuil de points déclenchant la récompense.
Pourtant, les auteurs montrent, à partir des données issues d'un panel de consommateurs inscrits dans des programmes de fidélité, que la pression psychologique générée par les programmes de fidélité renforce le sentiment d'avoir acheté à tort des produits et crée un inconfort qui dégrade la satisfaction.
Les programmes de fidélité peuvent ainsi diminuer le bien-être post-achat et conduire à une perception moins favorable de la relation avec la marque ou l'enseigne.

2.CHANGER LES MENTALITÉS

Deuxième pilier de l'engagement sociétal des entreprises

Pourquoi y-t-il tant d'écart entre les bonnes intentions et les comportements réels en matière d'économie sociale et solidaire?

A partir d'analyses conceptuelles approfondies, de nombreuses interviews et observations de consommateurs et d'employés à leur domicile ou sur leur lieu de travail, les chercheurs soulignent le rôle de la culture. Ils expliquent l'impact la dimension culturelle dans la transition vers une économie plus responsable. Pour cela, ils détaillent les croyances liées à l'éthique en entreprise (Murphy, 2017), au gaspillage des objets (Guillard et Delacroix, 2018) et de la nourriture (Achabou et al, 2018), ou comment les stéréotypes façonnent en général le concept de consommation responsable (Séré de Lanauze et Lallement J, 2018).

Pour que la RSE devienne une priorité des dirigeants d'entreprise, et qu'ils la placent au premier plan dans leurs enjeux opérationnels, il faut communiquer auprès des consommateurs et des collaborateurs, afin que les normes, les idées reçues ou les habitudes n'empêchent plus, inconsciemment, l'adoption de pratiques plus solidaires, plus responsables. L'enjeu crucial est donc de changer les mentalités, d'éduquer, sensibiliser, former les professionnels à l'importance de l'éthique du marketing.

RÉFÉRENCES

Guillard V. et Delacroix E. (2018), Dans quelle mesure un consommateur perçoit-il qu'il gaspille des objets ? Une approche situationnelle, Prix de la meilleure communication, Congrès de l'AFM 2018 à Strasbourg

Achabou M.A., Dekhili S. et Tagbata D. (2018), Mieux Comprendre les difficultés de développement du doggy bag en France : une analyse par l'approche des représentations sociales, Décisions Marketing, 92, 53-75

Séré de Lanauze G. et Lallement J. (2018), Mieux comprendre l'image du consommateur responsable: de la personne idéale aux stéréotypes négatifs, Décisions Marketing, 90, 15-34

Murphy P.E., (2017), Recherche en éthique du marketing: thèmes récurrents et émergents, Recherche et Applications en Marketing, 32(3), 90-96

2.1. LA CULTURE DU GASPILLAGE

Deux études menées par les chercheurs V. Guillard et al (2018) et M.A. Achabou et al (2018) publiées dans la revue *Décisions Marketing* et dans *les Actes du Congrès de l'AFM*

Je n'arrête pas de gaspiller les objets et je le sais bien !

D'après le billet de blog de A. Helme-Guizon, publié en mai 2018

V. Guillard et E. Delacroix, dans leur article publié en 2018 dans les *Actes du Congrès de l'AFM*, s'intéressent au gaspillage des objets. Car, malgré les nombreuses initiatives des pouvoir publics, les consommateurs continuent de gaspiller.

Pour comprendre ce paradoxe, les auteurs ont rencontré et observé de nombreux consommateurs à leur domicile. Sur la base de 266 entretiens courts en face-à-face, suivis de 20 entretiens longs et d'observations, elles concluent que les consommateurs ont bien conscience qu'ils gaspillent quand ils n'utilisent pas, ou mal, les objets qu'ils ont achetés et quand ils finissent par les stocker. Pourtant, ils continuent à gaspiller parce qu'ils n'ont qu'une conception parcellaire et limitée du gaspillage. Ils ne se posent pas forcément la question de l'utilité de l'objet quand ils l'achètent, l'utilisent, le stockent et s'en « débarrassent ».

Elles appellent ainsi à une prise de conscience du gaspillage quand on achète des objets de mauvaise qualité, en trop grande quantité, de manière impulsive, ou quand on achète des objets qui ne correspondent pas à un véritable besoin.

Comment favoriser l'adoption du doggy-bag pour réduire le gaspillage alimentaire ?

D'après le billet de blog de O.Sabri publié en janvier 2019

M. Akli Achabou, S. Dekhili et D. Tagbata, dans leur article publié en 2018 dans *Décisions Marketing*, s'intéressent à l'adoption du doggy-bag dans la restauration.

En effet, la loi Alimentation du 1er novembre 2018 a imposé aux restaurants et débits de boissons de fournir un doggy-bag aux clients qui en font la demande. Pourtant, cette pratique peine à s'imposer en France.

Pour comprendre ce paradoxe, les auteurs ont interviewé 22 consommateurs et 13 professionnels de la restauration puis analysé minutieusement leurs discours. Ils en concluent qu'il existe des freins matériels à l'adoption du doggy-bag, mais qu'il y a aussi et surtout des freins culturels. Indéniablement, le doggy bag heurte les représentations culturelles françaises du « bon repas au restaurant ». Dans ce cadre, le doggy bag banalise les mets consommés au restaurant tout en mettant à bas la frontière symbolique entre les plats consommés au restaurant et ceux pris à la maison. De plus, en France, « manger des restes » est connoté négativement.

Cette recherche montre combien le gaspillage est poussé par des normes sociales ancrées dans l'inconscient collectif. Pour que l'adoption de comportements responsables soit rendue possible, il faut donc avant tout changer les mentalités,

2.2. CONCEPTION DE L'ÉTHIQUE ET DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE

Deux études menées par les chercheurs G. Séré de Lanauze et al. (2018) et P. Murphy (2017) publiées dans les revues Décisions Marketing et Recherche et Applications en Marketing

Le consommateur responsable…un consommateur « trop parfait »?

D'après le billet de blog de P. Folcher publié en octobre 2018

A partir de 35 interviews de consommateurs, et une analyse précise des métaphores qui sont employées dans les discours, G. Séré de Lanauze et J. Lallement, dans leur article publié en 2018 dans la revue *Décisions Marketing*, montrent que ceux qui consomment ou agissent de manière responsable sont souvent associés à des stéréotypes négatifs (l'intégriste, l'ermite, le rabat-joie et le snob).

Le consommateur responsable est généralement associé à une personne relativement mature voire âgée, avec un niveau d'éducation élevé, des revenus confortables (CSP moyenne et aisée) et des enfants. Les consommateurs responsables plus jeunes sont, eux, associés à des militants. Ces représentations sont toujours associées à une facette élitiste, irréaliste voire utopique. Le consommateur responsable est vu comme un individu qui ne prend pas de plaisir dans la consommation et qui est en rupture avec la société.

Ces représentations négatives contribuent à nourrir les freins vis-à-vis de l'adoption d'une consommation responsable. Pour réellement changer les comportements de consommation, les marketers devront faire apparaître la consommation responsable comme moderne et libérée, sans être moralisatrice et inhibitrice de plaisir.

Ethique du marketing ou marketing de l'éthique ?

d'après le billet de blog de A. Helme Guizon, publié en avril 2017

P. Murphy, dans son article publié en 2017 dans *Recherche et Applications en Marketing*, s'intéresse à l'éthique en entreprise, qu'il définit comme faisant « référence aux pratiques qui soulignent la transparence, la fiabilité et la responsabilité des actions et politiques de marketing personnelles et/ou organisationnelles, témoignant de l'intégrité ainsi que de l'équité envers les consommateurs et les autres parties prenantes ».

Rappelant les scandales des Baskets Nike produites par des enfants de moins de 10 ans ou dans des sweatshops, il affirme que l'éthique des entreprises devient progressivement une exigence des consommateurs et qu'elle devenir un idéal auquel les managers d'entreprises aspirent. De nombreuses questions éthiques sont aujourd'hui posées au marketing, notamment autour de la transparence de la fixation des prix, de la confidentialité des données, des rapports de force et des relations avec les fournisseurs.

Pour changer les mentalités, et les manières de travailler, l'auteur souligne la nécessité de former les étudiants et les professionnels à l'éthique du marketing. Il faut engager les salariés, le management et toutes les échelles de l'entreprise dans la gestion de l'éthique. ».

LE REGARD DE

Lez Trujillo Torres
Essec Business School, Professeur

Ce livre blanc offre un panorama de la recherche sur l'adoption et la mise en œuvre de la RSE. Il souligne combien la RSE peut avoir un impact positif sur la société, sur les dirigeants et sur la capacité de l'entreprise à attirer de futurs talents. Diverses pratiques de RSE sont présentées. Elles répondent à la fois à la logique du commerce et de la profitabilité, et à celle de l'éthique et de la responsabilité.

La RSE offre sans nul doute des opportunités multiples. Mais elle pose aussi un certain nombre de défis. Tout d'abord, comment les entreprises doivent-elles sélectionner les actions RSE dans lesquelles s'investir ? Cette question s'avère essentielle étant donné le grand nombre de problèmes sociétaux (par exemple la vulnérabilité socio-économique, l'environnement), et de potentiels bénéficiaires (par exemple les communautés locales et les individus, la nation, le monde). Les employés et les clients ont de plus leur propre conception de la RSE et de sa mise en oeuvre. Le choix de l'orientation RSE est donc une étape cruciale. Les priorités RSE ne doivent pas être en conflit avec les objectifs commerciaux de l'entreprise, tels que l'innovation, la productivité et l'efficacité concurrentielle. Il faut aussi créer une synergie des efforts au sein de l'entreprise, et éviter tout ressentiment à l'égard de la RSE, qui pourrait être accusée d'engloutir les ressources de l'entreprise et être réduite à une simple action caritative.

La question de l'efficacité des actions de RSE est aussi centrale. Il est indispensable d'évaluer précisément les ressources investies et les objectifs escomptés, aussi bien à court qu'à plus long terme, et de garantir une communication transparente des résultats. Les entreprises peuvent s'inspirer des méthodes de mesure et contrôle mises en place dans des secteurs différents, comme par exemple dans les ONG et chez les entrepreneurs sociaux. Il est également urgent d'identifier des meilleures pratiques et d'impliquer fortement les employés et les clients. Sans les outils de gestion appropriés, et sans avoir une vision claire et transparente des objectifs et des résultats, les actions de RSE risquent d'être des projets superficiels plutôt que des vecteurs d'une réelle transformation sociétale.

Deberry-Spence B., Trujillo Torres L., Hinson R.I. (2019). "Multinational Corporation Approaches to Corporate Social Responsibility and Entrepreneurship in Africa." The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility: Psychological and Organizational Perspectives, 391-411.

Suivez l'Association Française du Marketing !

Rédaction du livre blanc :
Caroline ARDELET
Université Paris Nanterre

Chargée de mission Blog AFM:
Agnès HELME-GUIZON
Université Grenoble-Alpes

Chargée de mission communication:
Alice FALCHI
ESSCA School of Management

Vice-Président communication:
Thomas STENGER
IAE Poitiers

Ce livre est édité par l'Association Française du Marketing (AFM), la communauté scientifique de référence en marketing en langue française.
Elle rassemble plus de 600 enseignants-chercheurs, chercheurs académiques et experts en sciences de gestion spécialisés en marketing. Depuis sa création en 1984, l'AFM a pour mission de stimuler, diffuser et valoriser le savoir scientifique en marketing et en marketing management. Chaque année, l'AFM publie plus d'une centaine de recherches dans ses deux revues scientifiques, Recherche et Applications en Marketing (RAM) et Décisions Marketing (DM), et lors de son congrès annuel en mai.
L'association est présidée par Gilles N'GOALA, Université de Montpellier.

Adhérez à l'AFM et participez au Congrès Annuel
https://www.afm-marketing.org