CARNET DE RECHERCHE

WORKSHOP

RSE & COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE

19 et 20 septembre 2013

www.fondation.dauphine.fr

CHAIRE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine

WORKSHOP
19 et 20 septembre 2013

INTRODUCTION GÉNÉRALE

SYLVIE ROLLAND - DIRECTRICE DE LA CHAIRE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Le lien entre management de l'environnement et performance des entreprises est au cœur des préoccupations de la Chaire Performance des Organisations et a fait l'objet d'un atelier organisé en septembre 2013 autour du sujet suivant : RSE et communication environnementale.

Les travaux présentés se caractérisent par une volonté d'aborder au plus près des enjeux fondamentaux dans une perspective élargie : positionnement environnemental de l'organisation, impact des stratégies environnementales sur la perception de l'image de marque, lecture des nouveaux visages du commerce équitable, etc. Je me félicite de l'approche transdisciplinaire valorisée à l'occasion de ces travaux, qui montrent la volonté d'envisager les problématiques de façon globale.

Née en 2012 à l'initiative du groupe AFNOR, en partenariat avec la fondation Paris-Dauphine, la Chaire Performance des Organisations, veut un pôle d'expertise sur des questions liées à notre société moderne et vise à faire évoluer la recherche académique par le biais de réflexion et de productions scientifiques.

A l'occasion de la date anniversaire des deux ans de la Chaire, je me réjouis de la régularité de nos publications, à la fois universitaires et à visées managériales, et souhaite que la Chaire continue à développer ses activités dans cette lancée, toujours dans la perspective de faire le pont entre exigences de recherche et praticité des réponses apportées aux managers.

En particulier, je souhaite souligner le rôle joué par les organisatrices de ce workshop, Béatrice Parguel (Chercheure CNRS – Université Paris-Dauphine) Florence Benoit-Moreau (Maître de Conférences – Université Paris-Dauphine), et remercier vivement l'ensemble des auteurs qui ont contribué au succès de cette rencontre.

INTRODUCTION WORKSHOP

BÉATRICE PARGUEL - CHERCHEURE CNRS
FLORENCE BENOIT-MOREAU - MAÎTRE DE CONFÉRENCES
- Université Paris-Dauphine -

Ce cahier de recherche propose une synthèse de chacun des six travaux de recherche présentés et discutés lors du workshop soutenu par la chaire Performance des Organisations et qui a réuni les 19 et 20 septembre 2013 une quinzaine de chercheurs sur la thématique de la RSE et plus spécifiquement de la communication environnementale. Si les six travaux traitent de sujets relatifs à la RSE, il convient de souligner leur transversalité disciplinaire, et plus encore, la diversité des approches méthodologiques qu'ils adoptent.

Un premier groupe d'articles se détache en fédérant des travaux en marketing, centrés sur les questions d'étiquetage environnemental et mobilisant des méthodologies expérimentales. Yohan Bernard, Laurent Bertrandias et Leïla El Gaied-Gambier mettent en évidence l'influence de l'étiquetage environnemental dans le choix des produits et montrent que cette influence dépend de la catégorie de produits et des caractéristiques du consommateur (en l'occurrence, de leur préoccupation environnementale et de leur sensibilité au prix). Florence de Ferran, Sarah Machat, Jeanne Lallement et Florence Euzeby explorent pour leur part l'impact de l'étiquetage environnemental sur la valeur perçue des produits dans le cas d'un bien durable et d'un bien de grande consommation. Enfin, Florence Benoit-Moreau et Béatrice Parguel s'intéressent à l'effet de l'information environnementale (sous la forme de chiffre brut ou d'une étiquette graphique) pour contrebalancer les effets du greenwashing induit par la présence d'éléments d'exécution publicitaire évoquant la nature.

Dans un autre registre, mais toujours en marketing, Catherine Janssen, Valérie Swaen et Joëlle Vanhamme étudient la perception des crises RSE par les consommateurs et en proposent une typologie fondée sur une approche qualitative.

Invitant à un détour par la théorie des organisations, Céline Berrier-Lucas et Alexandre Rambaud mobilisent une approche historique du cas de HydroQuebec pour illustrer leur questionnement sur le lien entre ontologie de l'entreprise et posture en matière de RSE.

Un dernier papier issu de la rencontre improbable entre une économiste et une historienne de la photographie (Aurélie Carimentrand et Raphaële Bertho) propose une ouverture à des approches extérieures au monde de la gestion pour analyser les visages du commerce équitable, sujet éminemment « gestionnaire ».

Nous vous souhaitons une bonne lecture, et remercions très vivement la Chaire Performance des Organisations de la fondation Paris-Dauphine pour son soutien actif à ces travaux.

SOMMAIRE GÉNÉRAL

ARTICLE I • 11

APPROCHE ONTOLOGIQUE DE LA SOUTENABILITÉ DES ENTREPRISES : PROPOSITION POUR UN CHANGEMENT

1. L'INDISPENSABLE CHANGEMENT
2. DES ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION THÉORIQUE
3. L'ARTICULATION ENTRE LA CORPORATE ONTOLOGY ET LA CORPORATE SUSTAINABILITY

ARTICLE II • 17

LES CONSEQUENCES INATTENDUES DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ : LE POINT DE VUE DES CONSOMMATEURS ET LE LIEN AVEC LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

1. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES
2. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

ARTICLE III • 27

LE PETIT PRODUCTEUR : DE L'ENGAGEMENT POLITIQUE À LA FIGURE MARKETING

1. LES USAGES MÉDIATIQUES DU PORTRAIT : LA FICTION DE LA VALEUR TESTIMONIALE
2. LE PORTRAIT DU PETIT PRODUCTEUR DANS LE COMMERCE ÉQUITABLE NORD/SUD
3. LE DÉDOUBLEMENT DE LA FIGURE DU PETIT PRODUCTEUR LOCAL

ARTICLE IV • 35

UNE INFORMATION ENVIRONNEMENTALE OBLIGATOIRE SUR LES PRODUITS FAVORISE T-ELLE LES PRODUITS LES PLUS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT ?

1. L'ÉTIQUETTE ENVIRONNEMENTALE RENSEIGNE SUR LA NOCIVITÉ PERÇUE DES PRODUITS
2. LE CHOIX DES PRODUITS EST INFLUENCÉ PAR L'INFORMATION ENVIRONNEMENTALE…
3. … MAIS CELA DÉPEND DES CATÉGORIES DE PRODUITS ET DU PROFIL DES CONSOMMATEURS

ARTICLE V • 40

REPRESENTER DES ELEMENTS QUI EVOQUENT LA NATURE DANS LA PUBLICITE INFLUENCE T-IL LES CONSOMMATEURS ?

1. CONTEXTE ET QUESTION DE RECHERCHE
2. MÉTHODOLOGIE
3. RÉSULTATS

ARTICLE VI • 47

ETIQUETAGE ENVIRONNEMENTAL ET VALEUR PERÇUE POUR LE CONSOMMATEUR

1. ETIQUETAGE ENVIRONNEMENTAL, COMPORTEMENT D'ACHAT VERT ET VALEUR PERÇUE
2. LA MÉTHODE
3. LES RÉSULTATS

CONCLUSION • 55

ARTICLE I

APPROCHE ONTOLOGIQUE DE LA SOUTENABILITÉ DES ENTREPRISES : PROPOSITION POUR UN CHANGEMENT

Une approche théorique et historique interroge l'articulation entre la corporate ontology et la corporate sustainability.

CELINE BERRIER-LUCAS

Université Paris-Dauphine, DRM-MOST

ALEXANDRE RAMBAUD

Université Paris-Dauphine, DRM-MOST

INTRODUCTION

Afin d'être soutenables les entreprises doivent faire face à des interrogations ontologiques : elles se confrontent à des questions renvoyant à ce qu'elles sont et sur le rôle qu'elles doivent endosser dans la société.

L'objectif de cette recherche, en combinant théorisation latourienne et approche historique, est de démontrer comment cette réflexion ontologique peut être menée par les entreprises.

SOMMAIRE

1. *L'INDISPENSABLE CHANGEMENT* • 11
2. *DES ELEMENTS DE COMPREHENSION THEORIQUE* • 12
3. *L'ARTICULATION ENTRE LA CORPORATE ONTOLOGY ET LA CORPORATE SUSTAINABILITY* • 14

1. L'INDISPENSABLE CHANGEMENT

«… Les problématiques de soutenabilité entrainent une nécessaire redéfinition des conceptions et des perceptions…»

PBanerjee (2007) attire notre attention sur le fait que la réflexion ontologique est indispensable pour permettre aux entreprises de participer activement et positivement au changement sociétal. Les problématiques de soutenabilité entrainent une nécessaire redéfinition des conceptions et des perceptions de l'entreprise, conduisant cette dernière à sortir d'une vision classique et statique pour adopter une approche dynamique, relationnelle et délibérative. La question qui se pose alors est de comprendre :

" quelle(s) répercussion(s) ontologique(s) connaît l'entreprise lorsqu'elle se confronte à des problématiques de soutenabilité ? "

Cette recherche met en résonance une conception théorique sur l'ontologie développée notamment dans les travaux de Bruno Latour et une analyse historique de construction de barrage hydroélectrique dans le Nord du Québec durant les années 1950. Repartir en arrière est ici volontaire : si l'analyse se faisait sur une situation actuelle, comment déterminer si les répercussions ontologiques sont issues d'une vraie confrontation de l'entreprise face aux enjeux de soutenabilité, ou, s'il s'agit d'une mise en conformité à l'environnement socio-économique n'entraînant pas de changements ontologiques (on touche ici, par exemple, aux problématiques de greenwashing). L'idée est alors de sortir de cette cristallisation autour de ces enjeux pour retracer **comment l'articulation** entre la corporate ontology et la corporate sustainability s'est mise en place dans le temps long.

2. DES ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION THÉORIQUE

«… Corporate Ontology : Partie de l'ontologie (…) dédiée à l'examen de l'entreprise en elle-même …»

Des éléments de compréhension théorique sur lesquels se base cette recherche

CORPORATE ONTOLOGY :

Partie de l'ontologie (étude de ce qu'être et exister signifient) dédiée à l'examen de l'entreprise en elle-même.

Plusieurs types de questions structurent la CO : en vertu de quoi une entité sociale est une entreprise ? Qu'ont en commun les entreprises entre elles ? L'entreprise est-elle une fiction, une entité à part entière ou un simple amalgame d'autres entités ? Qu'est-ce qu'une entreprise sur le « terrain » ? Comment passe-t-on du « nous » à une entité collective nommée entreprise ? Qu'est-ce qu'une entreprise du point de vue de théories données ? La CO traite ainsi de l'articulation de l'entreprise avec l'ensemble du monde dans lequel elle existe.

Et pour cette recherche, l'approche théorique adoptée est celle de l'ontologie relationnelle de Bruno Latour.

ONTOLOGIE SELON BRUNO LATOUR :

Une entité de façon générale existe parce qu'elle est en relation. Ainsi ce sont les relations qui priment sur les entités. La modification des relations d'une entité E avec d'autres entités changent ainsi l'existence même de cette entité E (et par là même, l'existence des autres entités). Les non-humains (que ce soit une forêt ou une entreprise) deviennent ainsi des éléments centraux de l'analyse ontologique relationnelle puisque seules priment les relations : il n'est donc plus question de différencier ontologiquement a priori un être humain, une entreprise ou une forêt, ce sont les modalités des relations tissées entre ces entités qui vont être essentielles.

Pour Bruno Latour, les choses ne sont donc pas de simples objets pré-déterminés isolés les uns des autres et que nous pourrions manipuler sans avoir à penser la complexité des implications de nos actions : toutes les entités, y compris humaines, sont enchevêtrées en permanence avec d'autres dans des réseaux de nouages définissant de façon interactive et dynamique ce que sont ces entités. Autrement dit, toute chose est progressivement modelée par les ré-actions à ces interrelations constantes.

La notion **d'actant (quasi-actant)** est alors essentielle. Les actants généralisent la notion d'acteur à l'ensemble des entités constituant notre monde. Un réseau de relations est donc un réseau d'actants, en permanente évolution au gré des relations tissées et recomposées, et donc symétriquement au gré des actions et *ré-actions* des entités dans ce réseau. L'actant et la relation sont de ce fait duaux, les deux facettes d'une même pièce.

CORPORATE SUSTAINABILITY :

La CS peut ensuite être comprise de trois façons différentes.

1. Son acception classique renvoie à un ensemble d'outils et de concepts de gestion permettant à l'entreprise d'aborder des problématiques de soutenabilité (comme la pollution ou le changement climatique) et/ou de se conformer aux impératifs du Développement Durable (notamment le respect des trois piliers sociaux, environnementaux et économiques).

2. La CS peut être appréhendée comme l'ensemble des questions liées à la soutenabilité d'un point de vue global posées à l'entreprise. Notons à ce propos qu'il est nécessaire de différencier ce qui relève d'une confrontation directe de l'entreprise à des problématiques de soutenabilité (ce qui renvoie à une idée d'interdépendance entre l'entreprise et son environnement socio-naturel) et d'une adaptation de l'entreprise aux exigences de l'institution que constitue le Développement Durable aujourd'hui.

3. La CS peut être vue comme le caractère soutenable de l'activité de l'entreprise. Ces trois manières de comprendre la CS se font évidemment écho et correspondent en fait à l'articulation entre la notion de soutenabilité et l'entreprise.

3. L'ARTICULATION ENTRE LA CORPORATE ONTOLOGY ET LA CORPORATE SUSTAINABILITY

«…permet de dévoiler comment l'entreprise étudiée procède à une réévaluation ontologique …»

L'analyse historique ici présentée, dans le sillage des recherches en histoire environnementale ayant souligné le fondement historique des questions environnementales bien avant les décennies 1970, participe à démontrer les étapes de structuration de ces complexes questions dans un plus long terme.

Et plus encore, cette ouverture de la focale historique permet de dévoiler comment l'entreprise étudiée procède à une réévaluation ontologique lorsqu'elle fait face à un problème de feux de forêts (soit un contexte d'incertitude) qui fait interagir différents acteurs, actants et quasi-actants (comme l'entreprise elle-même, des partenaires contractuels, l'État, des industriels de l'industrie de la pâte à papier, une ONG et la forêt). L'entreprise se modifie en reconnaissant en la forêt un nouvel actant (un nouveau « partenaire ») et redéfinit donc son ontologie en l'intégrant dans sa structure globale.

Ce qui émerge également de l'analyse historique c'est le caractère non anticipé de la réflexion ontologique menée par l'entreprise étudiée. Or, pour répondre aux enjeux actuels de soutenabilité, ainsi que soulevé par Banerjee (2007), une entreprise ne peut se départir de la corporate ontology sans l'inscrire dans une démarche réfléchie et lucide. Les résultats ainsi obtenus permettent de (re)penser la prise en charge actuelle des problématiques de soutenabilité en argumentant sur le lien entre ces enjeux et la corporate ontology, et en concevant volontairement cette articulation de manière dynamique au travers de zones d'échanges entre les différents acteurs, actants et quasi-actants.

RÉFÉRENCE :

Banerjee, Subhabrata Bobby. 2007. Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. Edward Elgar Publishing, 220 p. ISBN : 9781845429768.

Latour, Bruno. 1991. Nous n'avons jamais été modernes : Essai d'anthropologie symétrique. Editions La Découverte, 205 p. ISBN : 2707148490.

Latour, Bruno. 1999. Politiques de la nature. Éditions La Découverte, 382 p. ISBN : 2707142190.

ARTICLE II

LES CONSÉQUENCES INATTENDUES DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ : LE POINT DE VUE DES CONSO-MMATEURS ET LE LIEN AVEC LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE.

Analyse de l'usage du portrait au service de la communication sociale sur les produits.

CATHERINE JANSSEN

Professeure Assistante - IESEG

VALÉRIE SWAEN

Professeure - Université Catholique de Louvain (Belgique)

JOËLLE VANHAMME

Professeure - EDHEC

SOMMAIRE

INTRODUCTION • 18

1. LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES • 21

2. LES IMPLICATIONS MANAGERIALES • 22

«… Les problématiques de soutenabilité entrainent une nécessaire redéfinition des conceptions et des perceptions…»

Les crises liées aux activités de l'entreprise ont longtemps été considérées comme le seul problème des managers et des attachés de presse mais l'accident de Deepwater Horizon et la marée noire qui s'en est suivie ont souligné l'intérêt croissant des consommateurs pour de telles crises. L'attention croissante de l'opinion publique en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise contribue certainement au phénomène. Aujourd'hui, les consommateurs font preuve de davantage d'attentes vis-à-vis du comportement sociétal des entreprises, et prêtent une attention grandissante à leurs activités. Les liens entre responsabilité sociale des entreprises et crises institutionnelles sont clairs, dans la mesure où des crises de toutes sortes peuvent venir se heurter aux convictions des consommateurs.

En particulier, pour répondre à une situation de crise, les praticiens du marketing doivent prendre en compte l'appréciation qui est faite de la situation par les consommateurs et développer ainsi une stratégie de communication pertinente à leur égard. A ce jour, la littérature a surtout cherché à définir et à classifier les différents types de crises du point de vue de l'entreprise, ce qui ne reflète pas de façon adéquate la perception qu'en ont les consommateurs ou encore leur inquiétude en matière de RSE. De la sorte, adopter le point de vue de l'entreprise semble être trop étroit. Il se pourrait que les managers utilisent des critères inadéquats pour définir et classifier les crises potentielles qui peuvent émerger dans leur environnement, et cela peut mettre en difficulté leur entreprise d'au moins deux façons. D'une part, ils courent le risque de ne pas reconnaître une situation de crise alors même qu'elle est identifiée comme telle par les consommateurs ; d'autre part, en développant des stratégies de réponse pour des crises définies d'un point de vue institutionnel, ils prennent le risque de développer des stratégies qui ne répondent pas directement aux attentes et aux besoins des consommateurs.

Ce papier a un double objectif : dans un premier temps, déterminer les critères qui peuvent être utilisés pour définir et catégoriser une situation de crise de l'entreprise du point de vue des consommateurs. Ensuite, souligner la façon dont l'intérêt des consommateurs pour la RSE interagit avec leur perception des crises liées aux activités de l'entreprise.

Pour ce faire, vingt-deux entretiens semi-directifs ont été conduits dans un pays d'Europe de l'Ouest, avec des consommateurs âgés de 20 à 67 ans, de profils divers en termes de genre, statut marital, taille de la famille, niveau d'éducation et activité professionnelle.

En synthèse, nos résultats révèlent que la perception que se font les consommateurs des difficultés d'une entreprise sont idiosynchratiques, dans la mesure où, lorsque les consommateurs prennent connaissance d'informations négatives à propos d'une entreprise, certains identifient la situation comme celle d'une entreprise en difficulté, alors que d'autres ne font pas ce lien. Néanmoins, deux aspects semblent être récurrents dans la perception qu'ont les consommateurs d'une entreprise en crise.

Le premier de ces aspects repose sur l'évaluation des conséquences de la situation, ce qui nous permet de définir ce qui constitue une situation de crise dans l'esprit des consommateurs. En particulier, deux critères relatifs à ces conséquences ont émergé de notre analyse des entretiens : (1) *le fait d'être*

concerné par la crise, qui dépend du fait que la crise en question affecte le bien-être des consommateurs ou encore, qu'elle affecte le bien-être de parties prenantes auxquels les consommateurs prêtent attention, ou encore auxquels ils sont liés ; (2) *la gravité de la crise*, qui peut dépendre de deux facteurs : l'ampleur (potentielle) que peut prendre les dégâts objectifs que la situation implique (i.e., leur sévérité) et le coût subjectif et psychologique que le consommateur subit à la suite de cette situation. S'ils prennent connaissance d'informations négatives à propos d'une entreprise, les consommateurs ont tendance à analyser la situation en référence à leurs certitudes et à leurs attentes vis-à-vis de la société, des autres, des entreprises et d'eux-mêmes. Autrement dit, les consommateurs se réfèrent en permanence à leur « monde de conceptions» (Janoff-Bulman, 1992), une accumulation de théories personnelles sur la réalité qui sont « représentées par un ensemble de représentations et de conceptions qui reflètent et guident nos interactions dans le monde et qui nous permettent, en général, d'interagir de façon fonctionnelle ». Nos résultats suggèrent que certaines situations négatives relatives aux entreprises sont considérées comme cohérentes avec le monde de conceptions des consommateurs, tandis que d'autres ont le potentiel d'ébranler considérablement des croyances telles que, par exemple, celle que le monde est sauf, qu'il ne peut rien leur arriver de mal, que les gens n'ont que ce qu'ils méritent, ou qu'ils sont eux-mêmes de bonnes personnes qui ne font pas de mal aux autres.

Le second aspect perçu dans le même temps par les consommateurs, et qui représente le troisième critère qu'ils considèrent, est en lien avec la saillance perçue relative qu'ils se font des objectifs en termes de profit de l'entreprise. Certaines situations peuvent en effet faire apparaître de façon plus criante les objectifs en terme de profit de l'entreprise, laissant les consommateurs penser que ce sont les propres motivations de l'entreprise qui l'ont conduit à la situation de crise. Ces résultats sont cohérents avec la littérature sur la persuasion, qui démontre que, lorsque les consommateurs sont confrontés à une tentative de persuasion, ils ont tendance à en tirer des conclusions sur les motivations du marketeur sur la base de leur connaissance personnelle des buts et des tactiques marketing (Campbell et Kirmani, 2000). Ainsi, même si aucune information explicite n'est disponible à propos des motivations qui guident la stratégie de l'entreprise, les consommateurs ont tendance à en tirer des conclusions sur la foi de leurs propres croyances en ce qui concerne la façon dont les entreprises font des affaires. Toutefois, le fait d'activer ces connaissances personnelles et d'en déduire que la situation en question a quelque chose à voir avec l'entreprise cherchant à accroître ses profits ou à diminuer ses coûts, apparaît comme déterminés par les caractéristiques de la situation. Plus précisément, le fait que la compagnie poursuive des objectifs de profit apparaît de façon d'autant plus criante que la situation de crise implique une activité qui est fermement associée, dans l'esprit des consommateurs, à une recherche de baisse de coût ou d'augmentation du profit. Les exemples impliquent les délocalisations, les problèmes relatifs au manque d'hygiène, à l'exploitation des travailleurs et à la pollution.

Nos recherches indiquent que cette saillance perçue relative des objectifs de l'entreprise en termes de profit ne définissent pas, en soi, une situation de crise pour les consommateurs. Toutefois, ce critère

semble créer une connexion avec les perceptions RSE des consommateurs. Quand on leur demande quelles situations, selon eux, illustrent l'échec d'une entreprise à faire face à ses responsabilités sociales, les répondants mentionnent souvent explicitement des considérations concernant la possibilité que l'entreprise soit mue par des objectifs de recherche de profit. Inversement, quand la stratégie de recherche de profit n'est pas évidente dans l'esprit des consommateurs dans une situation donnée, ils ont tendance à percevoir la situation comme non liée à la RSE, même s'il la caractérise toutefois comme une crise. En d'autres termes, une saillance perçue faible des objectifs en termes de profit n'exemptent pas une situation d'être qualifiée de crise par les consommateurs ; cela reste une situation de crise si (1) la situation les concerne, dans la mesure où elle affecte leur propre bien-être ou le bien-être de parties prenantes dont ils sont proches ou auxquels ils sont liés, et (2) elle est jugée grave, car elle implique des dégâts élevés, qu'ils soient objectifs et/ou subjectifs. Nos résultats montrent aussi que si les consommateurs perçoivent une saillance des objectifs de la firme en termes de recherche de profit, cela peut accentuer la perception qu'ils ont de la gravité de la situation.

1. LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES

«… la perception que se font les consommateurs de l'irresponsabilité sociale de l'entreprise est très influencée …»

Cette recherche présente d'importantes contributions théoriques à la littérature sur les situations de crise de l'entreprise. D'une part, nous élargissons les travaux existants sur la conceptualisation des crises institutionnelles, qui les définit et classifie surtout en fonction du point de vue de l'entreprise. En envisageant une conceptualisation fondée sur le point de vue des consommateurs, cette recherche enrichit de façon pertinente et inédite les crises institutionnelles, non abordées de cette façon auparavant. Nous montrons que le fait d'être concerné, le coût objectif mais également subjectif et psychologique que la crise génère, et enfin, la saillance perçue des objectifs de la firme en termes de recherche de profit sont des déterminants clés de la perception que se font les consommateurs des situations de crise de l'entreprise.
En soulignant les connexions qui existent entre crise de l'entreprise et RSE, qui reposent sur la perception que se font les consommateurs de la saillance des objectifs en termes de profit de l'entreprise dans une situation donnée, ce papier contribue aussi à une compréhension des crises institutionnelles qui reflète mieux l'environnement actuel dans lequel les entreprises évoluent, où la RSE et les enjeux qui lui sont liés ont pris une importance considérable. De cette façon, nous enrichissons également le courant qui étudie les liens entre RSE, état d'alerte en cas de crise et management (e.g. , Coombs, 2010 ; Dean, 2004, Klein et Dawar, 2004).

Enfin, notre recherche contribue au courant actuel de la littérature en RSE, en redéfinissant ce qui constitue l'irresponsabilité sociale de l'entreprise du point de vue du consommateur. Nos résultats sont souvent en cohérence avec les recherches antérieures qui montrent que la perception que se font les consommateurs de l'irresponsabilité sociale de l'entreprise est très influencée par la nature des parties prenantes affectées (e.g. , Brunk, 2010). Cependant, ils montrent aussi que la saillance des objectifs de la firme en termes de recherche de profit perçue par les consommateurs dans un contexte d'informations négatives à propos de cette dernière, aussi bien que la confiance que les consommateurs placent en leur propre savoir sur la façon dont les entreprises font des affaires, jouent des rôles clés dans le fait de déterminer si l'entreprise va être perçue comme ayant failli face à ses responsabilités sociales.

2. LES IMPLICATIONS MANAGERIALES

«…s'y préparer en incluant dans leurs études marketing des questions relatives aux trois critères identifiés ...»

Cette étude propose des recommandations majeures sur la façon dont les entreprises peuvent identifier et comprendre des situations qui vont vraisemblablement identifiées comme des crises par leurs consommateurs, et offre un moyen de comprendre comment la perception qu'ont les consommateurs de la RSE interagit avec leur perception des crises de l'entreprise. Cette étude permet aussi aux entreprises de refondre leurs stratégies de management et de communication de façon plus adéquate.

En ce qui concerne l'état d'alerte à la veille d'une crise, les entreprises pourraient s'y préparer en incluant dans leurs études marketing des questions relatives aux **trois critères identifiés**, interroger par exemple leurs consommateurs pour *identifier les parties prenantes au bien-être* desquelles ils sont les plus sensibles, ou *explorer jusqu'où les consommateurs peuvent maintenir une perception positive* de leur monde de conceptions (e.g. , World Assumptions Scale ; Kaler et al., 2008) et *dans quelle mesure les différentes activités d'une entreprise sont immédiatement associées à des objectifs de recherche de profit*.

Cette approche ne peut empêcher les mauvaises nouvelles de faire surface, mais **elle peut permettre aux entreprises une meilleure anticipation des situations potentielles qui risqueraient d'être identifiées comme des crises par leurs propres consommateurs**, et de ce fait, leur permettre de formuler des recommandations managériales effectives pour faire face à de telles situations.

Dans le même temps, les entreprises devraient prendre en compte les trois critères que nous avons identifiés en étudiant les conséquences d'évènements négatifs. Par exemple, elles devraient chercher à atténuer autant que possible la perception des consommateurs de la vulnérabilité aux risques associés à ces évènements. Elles devraient aussi évaluer avec attention la gravité potentielle de ces situations, en ne mettant pas seulement l'accent sur les dégâts objectifs qui seront potentiellement infligés mais aussi sur les dégâts (potentiels) subjectifs et psychologiques (i.e., qui challengent les mondes de conceptions des consommateurs) que ces évènements peuvent générer.

Les entreprises ne doivent pas non plus sous-estimer le potentiel d'une situation à tromper les perceptions des consommateurs sur les objectifs en termes de profit de la firme, ce qui les conduirait à appréhender une telle situation sous l'angle de la RSE. Dans la mesure où les perceptions qu'ont les consommateurs de la RSE ont à voir avec le comportement des entreprises et avec d'importants enjeux sociétaux (Brown and Dacin, 1997), ces situations de crise nécessitent des réponses spécifiques.

Dans cette perspective, il convient certainement de considérer aussi les conclusions que tirent les consommateurs à propos des motivations de la firme.

Pour aider à contrebalancer les perceptions d'une irresponsabilité sociale de l'entreprise, il pourrait falloir limiter la saillance de certaines activités, ou de certaines caractéristiques de situation qui accentuent potentiellement des perceptions d'objectifs mus par le profit, ou encore, mettre en valeur d'autres activités, à l'impact plus positif – non seulement à travers la communication mais aussi grâce à des actions concrètes.

REFERENCES

Brown T.J. and Dacin P.A. (1997), "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses," Journal of Marketing, 61(1), 68–84.

Brunk K.H. (2010), "Exploring origins of ethical company/brand perceptions: A consumer perspective of corporate ethics," Journal of Business Research, 63(3), 255–262.

Campbell M.C. and Kirmani A. (2000), "Consumers' use of persuasion knowledge: The effect of accessibility and cognitive capacity on perceptions of an influence agent," Journal of Consumer Research, 27(1), 69–83.

Coombs W.T. (2010), "Sustainability: A new and complex 'challenge' for crisis managers," International Journal of Sustainable Strategic Management, 2(1), 4–16.

Dean D.H. (2004), "Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event," Journal of Business Communication, 41(2), 192–211.

Janoff-Bulman R. (1992), Shattered assumptions: towards a new psychology of trauma, New York: The Free Press.

Kaler M.E., Frazier P.A., Anders S.L., Tashiro T., Tomich P., Tennen H., and Park C. (2008), "Assessing the psychometric properties of the world assumptions scale," Journal of Traumatic Stress, 21(3), 326–332.

Klein J. and Dawar N. (2004), "Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis," International Journal of Research in Marketing, 21(3), 203–217.

ARTICLE III

LE PETIT PRODUCTEUR : DE L'ENGAGEMENT POLITIQUE À LA FIGURE MARKETING.

Analyse de l'usage du portrait au service de la communication sociale sur les produits.

RAPHAËLE BERTHO

Maître de Conférences à l'IUT Michel de Montaigne, Université Bordeaux 3 – UMR ADESS

AURÉLIE CARIMENTRAND

Maître de Conférences à l'IUT Michel de Montaigne, Université Bordeaux 3 – UMR ADESS

INTRODUCTION

Les portraits photographiques des producteurs sont de plus en plus fortement mobilisés dans les stratégies de communication sur les produits, notamment dans le domaine de l'alimentaire. Ces portraits visent à matérialiser la dimension relationnelle entre les producteurs et les consommateurs. Si les acteurs du commerce équitable ont été les premiers à permettre aux consommateurs de « donner un visage » à leurs actes d'achat, cette stratégie de communication n'est toutefois ni systématique ni propre au commerce équitable. Tant dans le commerce équitable que dans le commerce conventionnel le recours au portrait permet d'humaniser le rapport au produit. Les packagings véhiculent une présentation d'un alter-ego qui n'est pas un personnage générique mais qui se veut identifiant un interlocuteur spécifique (le petit producteur de l'autre côté du globe, ou à côté de chez vous). Cette stratégie est reprise voire dépassée par le commerce conventionnel pour en tirer le bénéfice de l'interrelationnel. Dans ce contexte, cet article a pour ambition de questionner les usages marketing du portrait photographique des producteurs, à travers trois cas : le commerce équitable Nord-Sud, le commerce équitable Nord-Nord et le marketing de l'authenticité. Ce faisant notre étude des différents visuels montre, à la lumière de l'analyse des usages sociaux des portraits, que les portraits mobilisés participent finalement plus d'une fiction de personnalisation que d'une véritable information sur la traçabilité du produit.

SOMMAIRE

1. *LES USAGES MÉDIATIQUES DU PORTRAIT : LA FICTION DE LA VALEUR TESTIMONIALE* • 26

2. *LE PORTRAIT DU PETIT PRODUCTEUR DANS LE COMMERCE ÉQUITABLE NORD/SUD* • 28

3. *LE DÉDOUBLEMENT DE LA FIGURE DU PETIT PRODUCTEUR LOCAL* • 30

1. LES USAGES MÉDIATIQUES DU PORTRAIT : LA FICTION DE LA VALEUR TESTIMONIALE

«… La communication médiatisée par le marketing est sensée compenser les relations interpersonnelles …»

L'usage du portrait à des fins de communication est une pratique aussi ancienne que la réclame elle-même. La mise en avant d'une figure, d'un visage, permet de personnaliser le message, de créer l'illusion d'un dialogue spécifique, d'une complicité et de ce fait de mobiliser l'attention du récepteur. Le développement des techniques de reproduction et de diffusion des images a permis d'une part la multiplication des portraits, mais aussi la multiplication de ses usages médiatiques. Le portrait est ainsi mobilisé tant pour vendre[1] que pour témoigner ou sensibiliser un lecteur qui se transforme peu à peu en spectateur.

En effet, le portrait est de même sollicité à des fins de mobilisation politique dès la fin du XIXe siècle. Cette tradition sociale documentaire est inaugurée entre autre par le travail de l'américain Lewis Hine (1874-1940) notamment au service du National Child Labor Committee dans les années 1910. Les légendes accompagnant les images spécifient le nom, l'âge et l'histoire de chaque individu photographié. Partant d'une volonté similaire, les photographes employés dans les années 1930 par l'Etat américain pour témoigner des ravages de la crise économique dans le cadre de la Farm Security Administration (1935-1942) adoptent des stratégies différentes. Dorothea Lange par exemple légende ses images de manière plus générique, la figure devenant alors emblématique et non plus témoignage d'une situation spécifique. La stratégie visuelle du commerce équitable est héritée de cette iconographie.

L'usage médiatique du portrait concoure de manière générale à un effacement du sujet derrière le genre ou la catégorie, quel que soit le support et le cadre de diffusion. Un constat qui va pourtant à l'encontre de l'idéologie à l'origine du développement de la photographie sociale ou de la presse. En effet, dans les deux cas il s'agit de se fonder sur la valeur testimoniale accordée à l'enregistrement photographique. Le portrait ne doit pas simplement « humaniser » le récit mais tient lieu de preuve de sa véracité. On doit noter ici que cette croyance dans une forme de valeur de vérité des images relève d'une construction culturelle. En effet, ce crédit est d'abord accordé à la gravure avant d'être accordé à l'image photographique (Gervais 2007). Or l'une et l'autre, gravure comme photographie, sont tout autant l'oeuvre d'auteur qui composent avec le réel. La prise de vue photographique est en effet un fragment d'espace et de temps, dont les conditions d'existence dépendent de contingences matérielles, économiques, éthiques et politiques multiples, et qui ne peuvent donc n'être qu'un reflet particulier d'une réalité toujours plurielle (Michaud 2002). L'image, reçue comme une preuve, témoigne donc d'abord du discours porté par les auteurs des supports de communication.

Qu'en est-il des images, et plus spécifiquement des portraits, utilisées dans les stratégies marketing qui utilisent la figure du «petit producteur» , à savoir le commerce équitable Nord-Sud, le commerce équitable Nord-Nord et les nouveaux circuits courts de distribution ?

En ce qui concerne le commerce équitable Nord-Sud, l'utilisation d'encarts présentant une brève description des producteurs et de leurs familles constitue bien une stratégie consciente pour « marketer » les produits (Wright 2004). Ces stratégies reposent largement sur les narrations sur les producteurs (Goodman 2004) ainsi que la contextualisation des produits : présence d'un nom de coopérative, de lieu et/ou image des producteurs. La communication médiatisée par le marketing est sensée compenser les relations interpersonnelles propres aux réseaux historiques en réduisant la distance entre les producteurs et les consommateurs. Plusieurs études montrent que les représentations des producteurs dans le commerce équitable sont fondées sur un répertoire partagé de symboles (Wright 2004 ; Adams et Raisborough 2011). Ces visuels construisent une figure générique, celle d'un petit producteur idéalisé et garant de valeurs traditionnelles, et qui masque la singularité des situations. Les populations représentées sur les emballages renvoient au « mythe du petit producteur ».

En effet, cette figure du « petit producteur », loin d'avoir un aspect documentaire, est entièrement construite afin de véhiculer un message spécifique. Une construction qui contribue certes à humaniser la représentation de la filière mais qui va paradoxalement à l'encontre d'une volonté de transparence à la faveur de la promotion d'un mythe.

1. Comme en témoigne l'album de Félix Potin, destiné à ranger une collection de 510 portraits photographiques de personnalités de l'époque acquis pièce par pièce à l'occasion d'achats dans ses magasins.

2. LE PORTRAIT DU PETIT PRODUCTEUR DANS LE COMMERCE EQUITABLE NORD/SUD

«… La faiblesse et la marginalité de ce «petit producteur» est souligné dans le discours …»

Ce «mythe du petit producteur» véhiculé par le commerce équitable Nord-Sud se fonde sur un héritage postcolonial qui contribue à la fois à une naturalisation de leur infériorité et à la mise en valeur de leur authenticité (Blanchet 2010). Un double mouvement qui associe valeur positives (l'authenticité) et négatives (faiblesse et marginalité). La faiblesse et la marginalité de ce «petit producteur» sont soulignés dans le discours, suscitant par là la compassion et faisant appel aux valeurs éthiques d'entraide et de solidarité. Le consommateur associe alors son achat à un geste politique dans l'idée d'aller à l'encontre de l'ordre établi.

La communication non verbale par contre est beaucoup plus conservatrice. Afin de valoriser le caractère d'authenticité, la figure du petit producteur reprend les stéréotypes fondés sur la diffusion depuis le XIXe siècle des portraits d'«indigènes» (Maresca 2011).

Très tôt, dès les années 1840[2], la mimésis photographique est utilisée dans le cadre d'expéditions anthropologiques avec pour objectif de constituer des relevés scientifiques des traits ethniques. Cependant, sans outil de normalisation, les portraits restent ceux d'individus spécifiques et ne permettent pas l'établissement d'une véritable typologie. Les études ethnographiques vont donc développer des méthodes de classification qui se rejoignent in fine avec la méthode judiciaire, notamment avec le développement du dispositif photographique face-profil (Phéline 1985).

Cette connivence entre le portrait anthropométrique et les albums raciaux des anthropologues s'explique notamment selon Sylvain Maresca (2011) par leur commune dénégation du portrait en tant que représentation singulière, que ce soit dans la forme ou dans l'intitulé. Les individus ne sont considérés qu'en tant que spécimens, idéaux-type physiologiques de leur groupe d'appartenance.

La mise en scène de l'image concoure à la résolution de la contradiction inhérente à l'usage du portrait d'un individu singulier, de chair et de sang, comme représentant d'un type général, hypothétique et abstrait. L'individu devient alors le représentant de ce groupe, il disparaît derrière le type.

Les clichés utilisés par la plupart des marques de commerce équitable instituent une vision fantasmée de l'Autre, dont la singularité se dissout dans son altérité. Une figure exotique reconnaissable notamment par l'adoption d'attributs traditionnels (costume, sac de jutes, animal). Cette reprise des stéréotypes coloniaux n'est pas propre au commerce équitable. On le retrouve cette figure dans nombre de stratégies marketing de promotion de produits du Sud.

La marque de café Juan Valdez (cf. fig.1) par exemple construit son image sur la figure d'un producteur au chapeau à large bord, avec l'écharpe traditionnelle et invariablement accompagné de sa mule. Une

iconographie qui est finalement assez proche de la figure stylisée utilisée par Max Havelaar (cf. fig.2) avant l'uniformisation et la stylisation récente du logo.

Les stratégies marketing du commerce équitable Nord/Sud, lorsqu'elles mettent en avant la figure du « petit producteur », tendent alors à reproduire les stratégies visuelles du commerce traditionnel dans une représentation qui renvoie aux hiérarchies héritées de la colonisation. **L'image s'oppose ainsi au texte, dans une contradiction manifeste du discours.**

fig.1

fig.2

2. La diffusion du procédé photographique à partir de 1839 est à l'origine d'un bouleversement majeur dans le régime du portrait en Occident. Jusque-là réservé à une élite politique, économique et intellectuelle, il va s'étendre à de nouvelles classes sociales et investir de nouveaux usages. Cette période a forgé les usages sociaux et une culturelle visuelle partagée du portrait photographique. La photographie sert tout autant des fins sociales que scientifiques ou policières

3. LE DEDOUBLEMENT DE LA FIGURE DU PETIT PRODUCTEUR LOCAL

«… les filières de production rencontrent aujourd'hui l'idéologie de la transparence…»

Quand le commerce équitable revendique une attention renouvelée aux individus, il se rapporte visuellement au type, au spécimen voire à un « portrait-concept » ou « portrait-spécimen ». Le développement récent d'un commerce équitable Nord-Nord et du marketing de l'authenticité repositionnent la figure du petit producteur. Dans ce dernier cas, l'abstraction ne repose pas sur les mêmes présupposés dans le Nord et dans le Sud.

Quand les visuels sélectionnés pour les filières du Sud tendent à naturaliser la différence et la faiblesse, en faisant appel à la compassion, les visuels adoptés dans le Nord renvoie au mythe d'un petit producteur artisanal et solitaire, sorte d'artiste des temps modernes (cas de la gamme de commerce équitable dite Nord-Nord d'Alter Eco).

La spécificité du commerce équitable de vouloir rendre visible les filières de production rencontre aujourd'hui l'idéologie de la transparence, qui « entend que tout peut s'exposer, devenir public pour être soumis au regard des autres, être également l'objet de procédures de surveillance et de contrôle » (Zarka, 2006). Ce dévoilement fictif, cette apparente mise en lumière des processus à l'oeuvre et des acteurs de l'ombre touche tous les secteurs de la communication (industrielle, politique, etc…). Elle se matérialise dans le cadre du packaging par l'exposition photographique sur les produits des acteurs de la chaîne de production ou de diffusion. Leurs portraits apparaissent alors sur les emballages, en magasins et dans les publicités. S'agissant de la promotion des produits locaux qui s'autoproclament implicitement ou explicitement équitables, on retrouve une place de choix réservée au producteur dans cette valorisation de l'authenticité. Lorsqu'il est mis en scène et identifié sur les packagings, il est le garant de l'origine du produit. Il permet son authentification situationnelle (Merle et Piotrowski, 2012) et sa traçabilité, effective ou symbolique. Le développement de ces stratégies marketing contribue alors à l'évolution, ou au dédoublement, de la figure du « petit producteur ». On assiste ainsi à l'émergence de la figure du « petit producteur » dans le cadre de nouvelles marques comme « Le Petit Producteur » ou de circuits courts comme les « alliances locales » de E. Leclerc. Dans les deux cas, le producteur a non seulement un visage, mais aussi un nom, un prénom, une histoire propre, voir même un corps et une voix. Un constat qui semble *in fine* paradoxal : lorsque les filières du commerce équitable dépersonnalisent les producteurs au profit de profil stéréotypés, les acteurs du commerce conventionnel arrivent à lui donner une présence plus effective. Ces stratégies permettent d'ajouter aux produits vendus en grande surface une valeur relationnelle. Elles créent la confusion avec les produits issus du commerce équitable en adoptant une stratégie marketing proche.

Finalement, le recours au portrait occupe une position ambiguë puisqu'il s'agit de répondre à une volonté à la

fois documentaire de traçabilité, une démarche sociale et politique de rendre visible les invisibles d'une filière marchande, et une stratégie marketing de promotion du relationnel en humanisant le rapport au produit. Il semble que jusqu'alors la dimension marketing, fondée sur la promotion de stéréotypes, ait prévalue dans les filières du commerce équitable, quand paradoxalement des filières plus éloignées des principes éthiques du commerce équitable ont réussi à faire prévaloir la valeur documentaire de ce parti-pris visuel

REFERENCE

Adams M., Raisborough J. (2011). Encountering the Fairtrade Farmer: Solidarity, Stereotypes and the Self-Control Ethos, Papers on social representations, vol. 20, p. 8.1 – 8.21.

Blanchet V., (2010). « Quand l'Autre est le même… mais jamais tout à fait » : une lecture postcoloniale du commerce équitable, Revue de l'organisation responsable, 5 (1), 17-29.

Gervais T. (2007), L'illustration photographique, Naissance du spectacle de l'information, 1843-1914, thèse de doctorat, EHESS (dir. André Gunthert, Christophe Prochasson).

Goodman M. K. (2004). Reading fair trade: political ecological imaginary and the moral economy of fair trade foods, Political Geography, 23, pp. 891-915.

Maresca s. (2011) « Spécimens ou individus ? », L'Homme, vol. n°198-199 / 2.

Merle A., Piotrowski M. (2012) « Consommer des produits alimentaires locaux : comment et pourquoi ? », Décisions Marketing, n°67.

Michaud Y. (2002), « Critique de la crédulité », Etudes photographiques, n°12.

Phéline C. (1985a) "L'image accusatrice", Les Cahiers de la photographie, n°17.

Whatmore S. (1997) Dissecting the autonomous self: hybrid cartographies for a relational ethics, Environment and Planning D: Society and Space, vol. 15, 1, p. 37-53.

Wright C. (2004), Consuming lives, consuming landscapes: interpreting advertisements for Cafédirect coffees, Journal of International Development, 16, p. 665-680.

Zarka Y. C. (2006).

ARTICLE IV

UNE INFORMATION ENVIRONNEMENTALE OBLIGATOIRE SUR LES PRODUITS FAVORISE T-ELLE LES PRODUITS LES PLUS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT ?

YOHAN BERNARD

Maître de conférences à iae de l'université de franche-comté, leg – cermab, fre cnrs 3496

LAURENT BERTRANDIAS
Professeur

à l'Université Toulouse III, Paul Sabatier, CRM, UMR CNRS 5303

LEÏLA ELGAAIED-GAMBIER

Maître de conférences à l'Université de Cergy-Pontoise, THEMA, UMR 8184

INTRODUCTION

Le gouvernement français (Grenelle II) comme la Commission Européenne (expérimentation d'envergure annoncée en avril 2013) envisage de généraliser un système d'information pour garantir aux consommateurs une information fiable sur l'impact environnemental des produits de grande consommation qu'ils achètent. Cette volonté se fonde sur l'idée que, adéquatement informés, les acheteurs privilégieront les produits les plus respectueux de l'environnement. Mais cette idée, apparemment simple et logique, est-elle vraie ?

Pour répondre à cette question, trois chercheurs en marketing, spécialistes du comportement du consommateur, ont réalisé deux études expérimentales auprès d'échantillons variés de la population française. Ces études cherchaient d'une part à vérifier si les étiquettes environnementales apposées sur des produits de grande consommation permettaient bien aux consommateurs de différencier les produits en fonction de leur impact sur l'environnement. D'autre part, il s'agissait de vérifier que cet impact sur l'environnement, tel que révélé par l'étiquette environnementale, était bien pris en compte par les consommateurs au moment de choisir un produit en magasin.

SOMMAIRE

1. *L'ÉTIQUETTE ENVIRONNEMENTALE RENSEIGNE SUR LA NOCIVITÉ PERÇUE DES PRODUITS* • 34

2. *LE CHOIX DES PRODUITS EST INFLUENCE PAR L'INFORMATION ENVIRONNEMENTALE…* • 35

3. *… MAIS CELA DÉPEND DES CATÉGORIES DE PRODUITS ET DU PROFIL DES CONSOMMATEURS* • 36

1. L'ÉTIQUETTE ENVIRONNEMENTALE RENSEIGNE SUR LA NOCIVITÉ PERÇUE DES PRODUITS

«… Un dispositif simple d'information environnementale apposé aux produits …»

Dans les deux expériences réalisées, un modèle très simple d'étiquette environnementale a été retenu. L'étiquette avait ainsi la forme d'un feu tricolore (cf. illustration 1) : un feu vert signale un produit ayant un faible impact négatif sur l'environnement, un feu rouge signale un produit ayant un fort impact négatif sur l'environnement, un feu orange signale un produit dont l'impact négatif est réel mais modéré.

Dans la 1ère expérience, deux produits en concurrence étaient étiquetés – une marque nationale et une marque de distributeur – soit en rouge, soit en vert. Il y avait donc en tout quatre situations possibles (voir graphique 1, axe horizontal). Dans chaque cas, une échelle de mesure de l'impact négatif du produit sur l'environnement a été employée pour déterminer la nocivité perçue des produits en concurrence. Comme le révèle le graphique 1 (axe vertical), les produits étiquetés en vert sont perçus comme beaucoup moins nocifs pour l'environnement que les produits étiquetés en rouge. Un dispositif simple d'information environnemental apposé aux produits permet donc bien d'informer les consommateurs sur les conséquences plus ou moins néfastes pour l'environnement des produits en concurrence.

Mais cette information est-elle prise en compte par les acheteurs au moment de choisir un produit ?

LE FEU TRICOLORE ENVIRONNEMENT

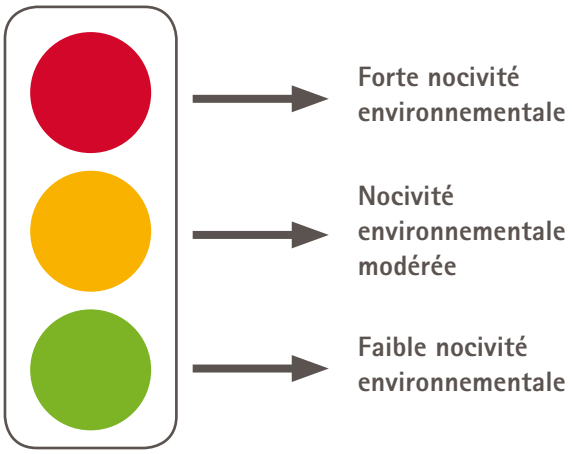
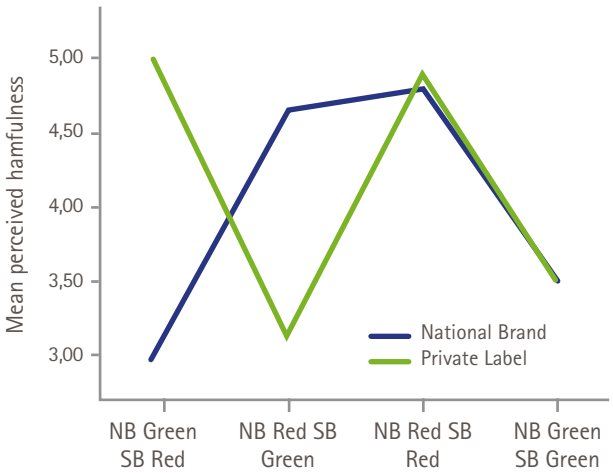


Illustration 1 – Etiquette environnementale retenue pour les expériences auprès des consommateurs



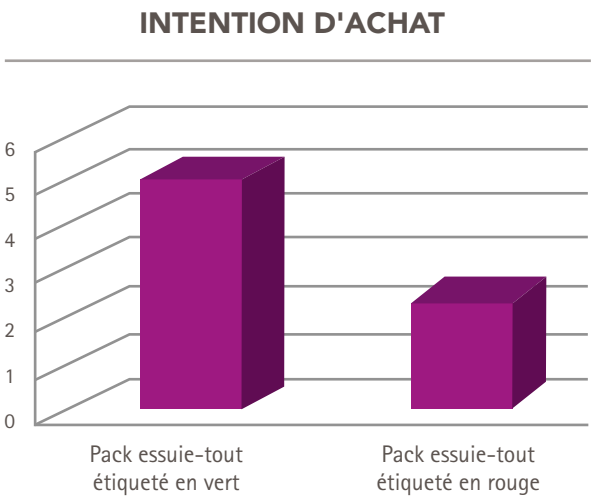
Graphique 1 – Effet de la couleur de l'étiquette environnementale sur la perception de nocivité des produits en concurrence (expérience 1)

2. LE CHOIX DES PRODUITS EST INFLUENCE PAR L'INFORMATION ENVIRONNEMENTALE…

«… ces effets de l'étiquetage environnemental ne fonctionnent pas pour tous …»

Les résultats des deux expériences montrent que l'information environnementale révélée par l'étiquette est effectivement prise en compte par les consommateurs au moment du choix. Par exemple, si l'on considère les intentions d'achat des consommateurs pour un pack de 4 rouleaux de papier essuie-tout (expérience 2), elles sont plus fortes si le produit présente une étiquette verte (5,52 sur une échelle de 1 à 7) par rapport à une étiquette rouge (2,94) comme le montre le graphique 2.

Lorsque deux produits sont en concurrence (expérience 1), si l'un dispose d'un étiquetage plus favorable que l'autre (par exemple il est étiqueté en vert alors que le produit concurrent est étiqueté en rouge), sa probabilité d'être choisi s'accroit, toutes choses égales par ailleurs. On remarque toutefois que ces effets de l'étiquetage environnemental ne fonctionnent pas pour tous les produits, ni pour tous les consommateurs.



Graphique 2 – Impact de l'étiquette environnementale sur les intentions d'acheter un produit.

3. … MAIS CELA DÉPEND DES CATÉGORIES DE PRODUITS ET DU PROFIL DES CONSOMMATEURS

«…influence le choix des consommateurs à travers une prise de conscience de l'impact écologique des produits …»

Les expériences réalisées soulignent que le profil des consommateurs interfère.

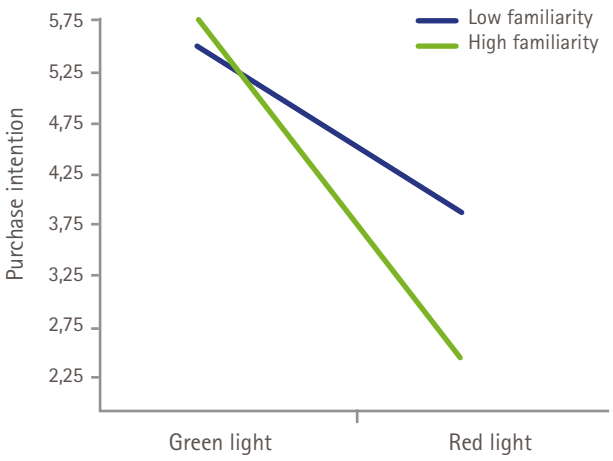
En particulier, deux variables personnelles ont un effet modérateur :

1. La sensibilité aux prix. Lorsque les consommateurs sont sensibles aux prix (recherche de prix bas, grande attention portée aux prix, etc.) ils se fondent principalement sur le prix pour choisir les produits, et l'information environnementale n'est donc pas ou peu prise en compte dans leurs choix.

2. La préoccupation pour l'environnement. Les personnes les plus sensibles aux problématiques environnementales prennent davantage en compte l'étiquette environnementale que les personnes moins impliquées vis-à-vis de l'environnement.

Enfin, la première expérience a permis d'observer que les effets de l'étiquetage environnemental étaient significatifs pour les liquides vaisselles, mais par pour les yaourts. Cela s'explique par le fait que les consommateurs sont davantage habitués à trouver des informations relatives à l'environnement sur les produits d'entretien que sur les produits alimentaires.

Ainsi, comme la deuxième expérience l'a confirmé, plus les consommateurs sont familiers avec l'information environnementale pour une catégorie de produits, plus leurs intentions d'achat seront influencées par l'étiquetage environnemental, en particulier pour les produits les plus nocifs pour l'environnement (étiquetés en rouge). Par exemple, pour les rouleaux d'essuie-tout, la baisse de l'intention d'achat due à une étiquette rouge est plus forte lorsque les consommateurs déclarent être habitués à disposer de ce genre d'information (cf. graphique 3).



Graphique 3 – Les effets différenciés de l'étiquette en fonction du niveau de familiarité des consommateurs avec l'information environnementale

EN CONCLUSION

Ces travaux mettent en évidence l'intérêt pour les pouvoirs publics de fournir une information environnementale claire sur les produits de grande consommation. Celle-ci influence le choix des consommateurs à travers une prise de conscience de l'impact écologique des produits. Cet effet reste cependant conditionné par certaines prédispositions individuelles des consommateurs ainsi que par leur degré de familiarité avec l'information environnementale dans la catégorie de produit.

ARTICLE V

REPRÉSENTER DES ÉLÉMENTS QUI ÉVOQUENT LA NATURE DANS LA PUBLICITÉ INFLUENCE T-IL LES CONSOMMATEURS ?

BEATRICE PARGUEL

Chercheure CNRS - Université Paris Dauphine Dauphine Recherche en Management (DRM)

FLORENCE BENOIT-MOREAU

Maître de conférences - Université Paris Dauphine Dauphine Recherche en Management (DRM)

SOMMAIRE

1. *LE CONTEXTE ET QUESTION DE RECHERCHE* • 40
2. *LA MÉTHODOLOGIE* • 41
3. *LES RÉSULTATS* • 42

1. LE CONTEXTE ET QUESTION DE RECHERCHE

«… l'efficacité de l'executional greenwashing à améliorer de façon trompeuse l'image écologique d'une marque….»

La récente recherche menée par les chercheurs de DRM Béatrice Parguel, Florence Benoit-Moreau et Cristel Russell apporte des preuves de l'efficacité de l'*executional greenwashing* à améliorer de façon trompeuse l'image écologique d'une marque.

LE TERME DE GREENWASHING

f*ait référence à « l'acte de tromper les consommateurs à propos des pratiques environnementales d'une entreprise ou des bénéfices environnementaux d'un produit ou d'un service » (Terrachoice, 2010).*

Cette recherche introduit d' «*executional greenwashing*».

EXECUTIONAL GREENWASHING

forme de greenwashing qui consiste à employer dans une publicité des éléments qui évoquent la nature (e.g l'arrière-plan de la publicité représente un paysage ou des animaux ; utiliser certaines couleurs associées à la représentation de la nature telles que le bleu ou le vert ; ou des sons tels que des chants d'oiseaux).

Jusqu'à présent, seuls les «*claim greenwashing*» (fondés sur des arguments textuels dans les publicités) avait été étudiés par les chercheurs ou par les autorités de régulation telles que la FTC aux Etats-Unis ou l'ARPP en France.

Dans un premier temps, cette recherche montre l'efficacité des éléments évoquants la Nature dans les publicités pour améliorer artificiellement l'image «verte» de la marque dans la perception des consommateurs.

Un second objectif est de rechercher des façons d'atténuer cet effet trompeur, en évaluant si le fait d'apporter des informations sur l'impact environnemental (EPI) peut réduire voire même éliminer l'effet de « l'executional greenwashing ».

Ce dernier objectif est particulièrement important dans un contexte de politique européenne de réduction des émissions de gaz à effet de serre, en accord avec le Protocole de Kyoto (Directive 1999/94/EC). Cette Directive exige d'afficher de façon claire le taux d'émission carbone de tout nouveau véhicule de tourisme vendu dans les pays européens, pour aider les consommateurs à être mieux informés et encourager une tendance à des modes de consommation plus favorables à l'environnement.

Pour répondre à ces deux questions de recherche, nous nous sommes appuyées sur le Elaboration Likelihood Model (ELM), pour construire un cadre théorique qui aille plus loin que les recherches précédentes sur les éléments évoquant la nature. Nous avons ensuite testé nos propositions dans trois expériences.

2. LA MÉTHODOLOGIE

«…3 expériences...»

Les données ont été collectées à l'occasion d'un sondage en ligne conduit par un institut de recherche Marketing. Les participants étaient sollicités pour regarder la page d'accueil d'un site Internet commercial qui présentait un nouveau véhicule (L3), construit par un constructeur automobile fictif.

Les trois expériences conduites visent à manipuler la variable dépendante « éléments de publicité évoquant la nature » (présente vs. absente), en ajoutant la variable information sur l'impact environnemental (moyen vs. Faible) dans l'expérience 2, et en mesurant le dernier facteur (expertise écologique). Dans l'expérience 3, du rouge au vert, ce qui apporte une représentation graphique du positionnement relatif du produit.

La présence d'éléments évoquant la nature est manipulée selon deux modalités, images et sons. Les éléments évoquant la nature incluent une image de forêt, de la couleur verte en arrière-plan, et le chant d'un oiseau en fond sonore. Le groupe de contrôle ne présente ni image (arrière-plan neutre), ni son.

		Eléments évoquant la Nature	Absent
EXPÉRIENCE 1			
EXPÉRIENCE 2	149 g/km		
	209 g/km		
EXPÉRIENCE 3			

3. LES RÉSULTATS

«…un certain type de format d'informations aide réellement les consommateurs…»

L'expérience 1 a montré l'effet positif de greenwashing sur l'image écologique de la marque à travers des éléments évoquant la nature, ainsi que sur l'image de la marque, même parmi des consommateurs ayant une connaissance significative des enjeux environnementaux concernant les produits de cette catégorie. Cet effet est logiquement amplifié chez des consommateurs moins au fait des enjeux environnementaux.

L'expérience 2 a démontré que le fait d'apporter des informations sur l'impact environnemental du produit ne suffit pas à contrebalancer l'effet du *greenwashing*. Pour les consommateurs qui ignorent les enjeux environnementaux, "l'executional greenwashing" demeure efficace ; pour des consommateurs plus experts, les éléments qui évoquent la nature n'influencent pas l'image écologique de la marque.

L'expérience 3 révèle que l'utilisation d'une échelle labellisée du rouge-au-vert (inspirée par le programme de label européen des appareils électriques), pour présenter des informations sur la l'impact environnemental permet d'éliminer l'effet d' "*executional greenwashing*" à la fois pour les consommateurs experts et pour les autres.

Les auteurs font le commentaire suivant :

" L'information du consommateur, présentée comme moins coercitive que les réglementations sur les produits, est régulièrement présentée comme la solution idéale pour encourager une consommation plus responsable. Cette recherche démontre que, de façon inattendue, seul un certain type de format d'informations aide réellement les consommateurs à se faire une évaluation précise de l'impact sur l'environnement des produits. Une recherche plus poussée est nécessaire pour définir précisément quel type de format devrait être recommandé ou rendu obligatoire."

ARTICLE VI

ETIQUETAGE ENVIRONNEMENTAL ET VALEUR PERÇUE POUR LE CONSOMMATEUR

FLORENCE DE FERRAN

FLORENCE EUZÉBY

JEANNE LALLEMENT

SARAH MACHAT

Chercheuses au LR-MOS CEREGE, Université de La Rochelle

INTRODUCTION

Dans le cadre de l'engagement national pour l'environnement, le gouvernement français souhaite généraliser l'étiquetage environnemental à l'ensemble des produits de consommation. L'objectif est d'informer les consommateurs de l'impact environnemental de leur consommation afin qu'ils choisissent en connaissance de cause des produits écologiquement favorables. Dans cette perspective, le ministère de l'écologie a mené une expérimentation à l'échelle nationale en 2011 et 2012 pour connaitre les attentes des consommateurs en ce qui concerne l'étiquetage écologique. Les résultats montrent que 74% des répondants souhaitent connaitre l'impact environnemental des produits achetés mais que 54% d'entre eux se méfient des arguments écologiques avancés par les marques. Par ailleurs, l'expérimentation montre que les consommateurs ont besoin de temps pour s'habituer à l'étiquetage environnemental et que l'étiquette devra contenir des informations fiables et standardisées, ce qui n'est actuellement pas le cas étant donnée la diversité des étiquettes mises en place.

L'objectif de cette recherche, réalisée auprès de 3000 consommateurs, est d'analyser l'impact de l'étiquetage environnemental sur le comportement d'achat et plus précisément sur la valeur perçue anticipée par le consommateur.

SOMMAIRE

1. *L'ÉTIQUETAGE ENVIRONNEMENTAL, COMPORTEMENT D'ACHAT VERT ET VALEUR PERÇUE* • 46
2. *LA MÉTHODE* • 47
3. *LES RÉSULTATS* • 48

1. L'ÉTIQUETAGE ENVIRONNEMENTAL, COMPORTEMENT D'ACHAT VERT ET VALEUR PERÇUE

«… une évaluation subjective faite par le consommateur au regard de son expérience avec le produit….»

Les recherches antérieures traitant de l'étiquetage se sont principalement intéressées à la façon dont il était perçu et son impact sur le comportement du consommateur.

Deux types de variables ont alors été étudiées : *des variables individuelles* (préoccupation du consommateur pour l'environnement, efficacité perçue de l'étiquette, implication dans la catégorie de produit) et *différentes caractéristiques liées à l'étiquetage* (différentes catégories de produits étudiées, différents messages - une étiquette positive ou négative).

Dans cette recherche nous avons décidé de nous centrer sur la valeur que l'étiquetage peut apporter au consommateur. L'étiquette est alors considérée comme un attribut du produit, nouvel attribut dans un premier temps (jusqu'à la généralisation de l'étiquetage écologique) à partir de laquelle le consommateur pourra inférer la valeur et la qualité d'un produit (Simonson and O'Curry, 1994). Elle représente ainsi une valeur ajoutée pour le consommateur (Mukherjee and Hoyer, 2001).

Quel est son impact sur le comportement du consommateur ?

Les recherches antérieures sur le comportement vert et ses variables explicatrices sont souvent contradictoires. En particulier, l'état de l'art met en exergue le fait que l'attitude, la prédisposition mentale du consommateur à agir en faveur de l'environnement, est assez peu prédictive de son comportement réel. Et ceci s'explique sans doute par le biais de désirabilité sociale.

Pour éviter ce problème, cette recherche se propose d'analyser l'impact de l'étiquetage environnemental non pas sur l'intention d'achat, mais sur la valeur perçue associée à l'offre étiquetée.
La valeur s'envisage alors sous son angle expérientiel (Holbrook, 1999) en la définissant comme une évaluation subjective faite par le consommateur au regard de son expérience avec le produit. Précisément, la valeur perçue est composée ici de cinq dimensions spécifiques en lien avec le comportement écologique : la valeur économique du produit (liée au prix), la valeur utilitaire (liée à la qualité du produit), la valeur de signe (l'image que l'on souhaite avoir), la valeur sociale (façon dont on est perçu par les autres) et la valeur émotionnelle (l'envie de consommer le produit).

2. LA MÉTHODE

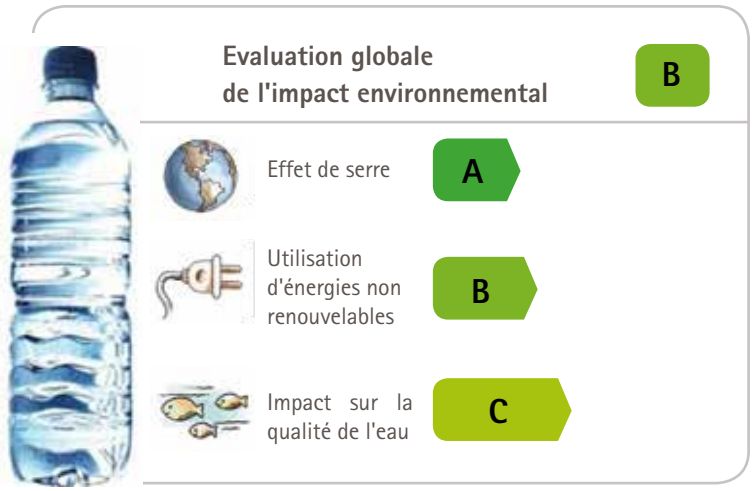
«…3000 interrogés en face à face dans la rue (…) soumis à l'un des 6 scénarii possibles …»

Pour analyser cet impact, **deux produits ont été testés**, *une table et une bouteille d'eau*.
Ils diffèrent en termes de prix et de durabilité et par conséquent suscitent des comportements différents dans un contexte de consommation verte.

Les répondants, près de *3000 interrogés en face à face dans la rue*, ont donc été soumis à l'un des *6 scénarii* possibles : bouteille d'eau ou table, avec ou sans étiquette environnementale, et dans le cas d'un étiquetage, étiquette présentant un produit favorable ou défavorable à l'environnement.

L'étiquetage, comprenant trois critères, est reconnu par le consommateur comme globalement favorable à l'environnement (étiquette à dominante verte, notée dans cette recherche « ETIQUETTE - ») ou défavorable à l'environnement (étiquette à dominante rouge). A chaque fois, on demandait au sujet de se mettre dans une situation d'achat du produit concerné en présentant le produit et son étiquette (comme dans l'encadré ci-dessous) puis on l'interrogeait sur la valeur associée au produit. A l'instar des recherches précédentes, nous avons également pris en considération des variables individuelles : l'implication dans la catégorie de produits, le coût d'apprentissage de cette nouvelle étiquette (c'est-à-dire sa difficulté de compréhension) et la sensibilité individuelle à la cause environnementale.

VOTRE FABRIQUANT VOUS INFORME SUR L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE VOTRE BOUTEILLE D'EAU



L'impact environnemental du produit se traduit par *une note allant de A à G* : plus la note est proche de A, moins le produit a un impact sur l'environnement.
- Effet de serre : il calcule l'impact du produit sur le changement climatique de la planète par l'émission de gaz à effet de serre.
- Utilisation d'énergies non renouvelables : C'est la quantité totale d'énergies fossiles et non renouvelables consommés.
- Impact sur la qualité de l'eau : il permet de calculer le potentiel d'enrichissement en éléments nutritifs des eaux. L'utilisation d'engrais en agriculture participe à ce phénomène qui dégrade la qualité de l'eau.

Exemple d'etiquetage environnemental d'une bouteille d'eau favorable a l'environnement

3. LES RÉSULTATS

«… L'impact de l'étiquette n'est pas le même suivant la catégorie de produit envisagée …»

L'impact de l'étiquette n'est pas le même suivant la catégorie de produit envisagée et la dimension de la valeur considérée.

EN CE QUI CONCERNE LA TABLE

lLes résultats du tableau 1 montrent que :

- L'apport de l'étiquette sur un produit favorable ou défavorable à l'environnement ne change pas fondamentalement la valeur du produit par rapport à celle d'un produit non étiqueté (encadré vert)

- Entre un produit sans étiquette et un produit étiqueté faiblement polluant, seule la dimension économique de la valeur change (encadré orange). L'examen des moyennes associées montre que la valeur économique du produit sans étiquette (3,21/5) est moins forte que celle du produit peu polluant (3.26/5).

- Dans le cas d'une comparaison entre deux produits étiquetés, l'étiquetage d'un produit favorable (vs défavorable) à l'environnement apporte une valeur économique et utilitaire à la table (étiquette positive vs. négative) ainsi qu'une valeur émotionnelle (encadré noir). Concrètement, lorsque tous les produits seront labellisés, le label fera partie des éléments de comparaison sur le critère prix et qualité. Dans ce cas, un produit avec un bon étiquetage est un produit qui a une plus grande valeur économique (« on en a pour son argent ») et utilitaire («cela rajoute de la qualité ») et qui donne envie de le consommer (valeur émotionnelle).

	VALEUR ÉCONOMIQUE	VALEUR UTILITAIRE	VALEUR DE SIGNE	VALEUR SOCIALE	VALEUR EMOTIONNELLE
ÉTIQUETTE + VS PAS D'ÉTIQUETTE	Ns	Ns	Ns	Ns	Ns
ÉTIQUETTE - VS PAS D'ÉTIQUETTE	ß=0,07*	Ns	Ns	Ns	Ns
ÉTIQUETTE + VS ÉTIQUETTE -	ß=0,09**	ß=0,1**	Ns	Ns	ß=0,08**

Tableau 1 : l'impact de l'etiquetage environnemental sur la valeur perçue de la table

NB: Une étiquette + est une étiquette concernant un produit non favorable à l'environnement (+ pour plus polluant) tandis qu'une étiquette - est une étiquette liée à un produit écologiquement favorable (- pour moins polluant) - * sig inf 0,1 - ** sig inf 0,05

LA BOUTEILLE D'EAU

De la même façon, l'examen précis de l'influence de l'étiquetage écologique de la bouteille d'eau nous montre, dans le second tableau, un impact différencié suivant la dimension considérée. Les résultats, plus significatifs que pour la table, sont les suivants :

- Lorsque l'on compare deux à deux les produits étiquetés, les produits les plus favorables à l'environnement sont perçus comme ayant un meilleur rapport qualité prix et une meilleure qualité. Ils confèrent à leurs acheteurs un meilleur statut social et donne plus envie d'être bus (encadré noir).

- L'ajout d'un étiquetage, dans le cas où celui-ci est défavorable, change la valeur de signe et la valeur émotionnelle du produit étiqueté. En d'autres termes, un produit étiqueté de façon négative permet plus « d'identifier » les gens qui l'achètent qu'un produit sans marquage écologique, mais on a moins envie de consommer le produit (encadré vert)

- Enfin, lorsque l'étiquette est favorable à l'environnement, la valeur perçue du produit étiqueté favorablement sera plus forte que celle d'un produit non étiqueté, quelle que soit la dimension considérée (encadré orange)

	VALEUR ÉCONOMIQUE	VALEUR UTILITAIRE	VALEUR DE SIGNE	VALEUR SOCIALE	VALEUR EMOTIONNELLE
ÉTIQUETTE + VS PAS D'ÉTIQUETTE	Ns	Ns	ß=0,09**	Ns	ß=0,08**
ÉTIQUETTE - VS PAS D'ÉTIQUETTE	ß=0,08**	ß=0,14**	ß=0,1**	ß=0,14**	ß=0,12**
ÉTIQUETTE + VS ÉTIQUETTE -	ß=0,12**	ß=0,18**	Ns	ß=0,12**	ß=0,2**

Tableau 2 : l'impact de l'etiquetage environnemental sur la valeur perçue de la bouteille d'eau

** sig inf 0,05

Les résultats de cette recherche nous amènent également à considérer les variables individuelles (implication dans la catégorie de produit et propension pour l'environnement du consommateur) comme médiatrices de la relation entre l'étiquetage écologique et la valeur perçue par le consommateur.

QUEL IMPACT DE L'ÉTIQUETAGE ÉCOLOGIQUE SUR LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA VALEUR ?

Cette recherche montre que l'étiquetage écologique a bien un impact sur la valeur perçue par le consommateur.

- **Dans le cas présent**, où quelques produits sont étiquetés de façon marginale et suivant la méthode choisie par les différentes marques, **l'étiquetage écologique n'a que peu d'impact sur la valeur**. Seule la bouteille d'eau, dans le cas d'une bouteille avec un faible impact négatif sur l'environnement, a une valeur économique, utilitaire, émotionnelle, sociale et de signe plus forte que la bouteille non marquée.

- **Par contre, lorsque tous les produits seront marqués d'un étiquetage écologique**, et quelle que soit la catégorie de produit, **l'étiquetage pourra devenir un critère de choix des consommateurs**, au même titre que le prix ou la marque. Celui-ci pourra donner lieu à un processus d'inférence du type : étiquetage écologique = produit de meilleure qualité, ayant un meilleur rapport qualité prix, plus « enviable », en accord avec l'image que j'ai de moi et celle que je donne aux autres. Il pourra alors devenir un véritable argument commercial selon le type de consommateur, soucieux ou pas de l'environnement.

- Enfin, **l'introduction d'une étiquette favorable apporte plus de valeur pour la bouteille d'eau que pour la table**. Cela s'explique sans doute par le caractère permanent de l'étiquette sur la bouteille contrairement à la table. **Il est donc préférable pour les marques de rendre l'identification de leur caractère écologique permanent** et de veiller à ce que ce marquage reste sur le produit, même après l'achat, pour les dimensions sociales et de signe liées à l'étiquetage écologique.

CONCLUSION DU WORKSHOP

BÉATRICE PARGUEL - CHERCHEURE CNRS
FLORENCE BENOIT-MOREAU - MAÎTRE DE CONFÉRENCES
- Université Paris-Dauphine -

Sous le patronage de la Chaire Performance des Organisations – AFNOR - Fondation Dauphine, les 19 et 20 septembre 2013, la seconde édition du workshop « **RSE et Communication environnementale** » a réuni, à Dauphine, une quinzaine de chercheurs francophones autour de cette intéressante thématique. Un petit comité et un format inhabituel pour un workshop, puisqu'il s'agissait principalement d'un atelier d'écriture, visant à apporter un petit coup de pouce à des manuscrits finalisés, dans la dernière ligne droite avant leur soumission à une revue. Une expérience riche, tant pour les auteurs dont le papier est passé au crible de la critique collective, que pour les relecteurs qui améliorent ainsi leur compétence de « reviewer ».

Si le séminaire était francophone, il n'en était pas moins international grâce à la participation de Fabien Durif (ESG-UQAM, Montréal), de Jean-Pascal Gond (Cass Business School, Londres) et de Valérie Swaen (Université Catholique de Louvain), tous trois passés experts en matière de RSE. Leur présence fut l'occasion d'une table ronde riche en partage d'expérience pour mieux cerner les réseaux de recherche en RSE et développer des stratégies de publication gagnantes.

Une manifestation sous le signe de la transversalité disciplinaire également. Le marketing était présent autour des questions d'étiquetage environnemental (Yohan Bernard, de l'Université de Franche-Comté ; Laurent Bertrandias, de l'Université de Toulouse ; Leïla El Gaaied-Gambier, de l'Université de Cergy-Pontoise ; Jeanne Lallement et Sarah Machat, de l'Université de La Rochelle ; Florence Benoit-Moreau et Béatrice Parguel, de l'Université Paris-Dauphine) et de la gestion des crises RSE (Catherine Janssen, de l'IESEG) ; la théorie des organisations avec un questionnement sur l'ontologie de l'entreprise et sa capacité à mieux inscrire celle-ci dans le mouvement de la RSE (Céline Berrier-Lucas et Alexandre Rambaud, de l'Université Paris-Dauphine). Last but not least, un papier issu de la rencontre improbable entre une économiste et une historienne de la photographie (Raphaële Bertho et Aurélie Carimentrand, de l'Université de Bordeaux) portant sur l'analyse des visages du commerce équitable.

Manifestation sous l'angle de la convivialité avec une première, un déjeuner sur les lumineuses terrasses du 7ème étage de Dauphine !

CHAIRE PERFORMANCE
DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine