SYNTHESE DES TRAVAUX DE RECHERCHE

Octobre 2016

Dans quelles conditions les attentes des clients favorisent-elles l'adoption de pratiques de management environnemental ?

Auteurs :
Hubert Gatignon, Professeur de marketing à l'INSEAD ; Sanja Pekovic, Chercheuse associée à l'Université Paris-Dauphine MCF, Université de Montenegro & Sylvie Rolland, Enseignant-chercheur à l'Université Paris-Dauphine

Cette note de synthèse est issue de l'article académique dont les références sont les suivantes : Gatignon H., Pekovic S. et Rolland S. (2016), Customer orientation and organizational innovation : the case of environmental management practice, the Journal of Business and Industrial Marketing, 31, 7-21.

CERCLE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE UNIVERSITÉ PARIS

afnor GROUPE

Les entreprises du XXIe siècle doivent désormais intégrer les questions environnementales dans leur marketing stratégique et opérationnel pour tenir compte de l'évolution des attitudes et des nouvelles préoccupations de leurs clients.
Cela est plus particulièrement vrai pour les entreprises qui promeuvent leurs pratiques de gestion de l'environnement et en font **un élément essentiel de la construction de relations à long terme avec leurs clients[1] et donc, de leur performance[2]**. La littérature qui a analysé les déterminants de l'adoption de pratiques de gestion environnementale[3] n'avait pas jusqu'alors exploré le rôle de l'orientation client dans ce processus.

Problématique

L'étude a pour objet les preuves de l'effet d'une orientation client sur l'adoption de pratiques de gestion environnementale par les entreprises. Elle offre un cadre pour **comprendre le lien entre l'orientation client et les pratiques de gestion de l'environnement, en identifiant les conditions du marché** dans lesquelles les dimensions de l'orientation client augmentent la probabilité que l'entreprise adopte des pratiques de gestion de l'environnement *(voir figure 1)*. En effet, elle analyse si les effets de l'orientation client sur l'adoption de pratiques de gestion de l'environnement sont subordonnés à des niveaux de croissance du marché, de baisse du marché, à la concurrence sur le marché et à l'incertitude du marché.

Principaux résultats

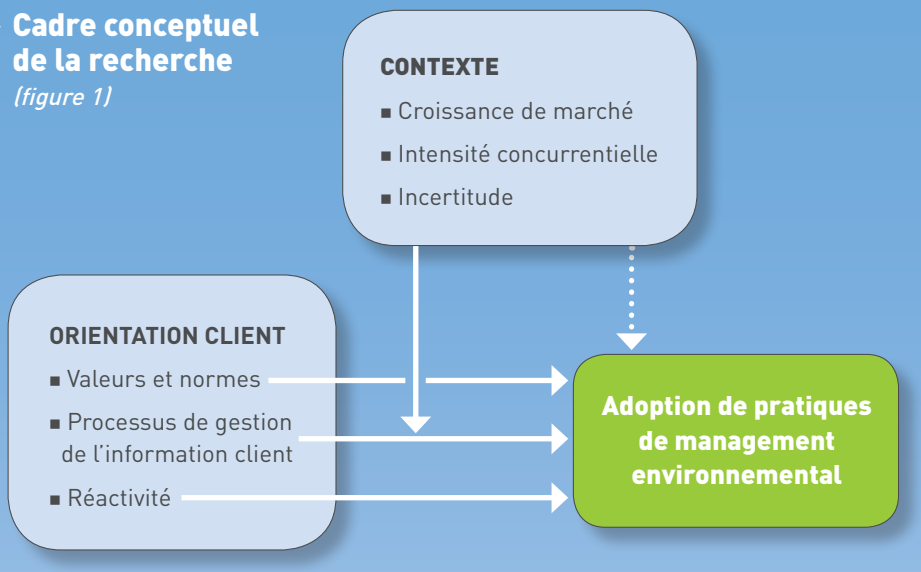
Les résultats montrent que :

- **Lorsque la concurrence sur le marché est élevée,** l'orientation client est un facteur qui influence fortement la décision d'une entreprise d'adopter des pratiques de gestion de l'environnement. Cela confirme les résultats de la littérature[4] qui indiquent que, dans **des marchés très concurrentiels, les pratiques environnementales aident les entreprises à se différencier** de leurs concurrents et à améliorer la satisfaction des clients.
- Les entreprises ne mettent pas en place des stratégies de différenciation en termes de pratiques environnementales afin de satisfaire les clients **lorsque le marché est en pleine croissance.** En effet, on peut supposer qu'alors les stratégies de différenciation sont moins payantes.
- **Face à des marchés très incertains,** les entreprises, qui peinent à prédire leurs évolutions, ne semblent pas croire que les investissements dans les pratiques de gestion de l'environnement puissent les aider.

Ces résultats soulignent l'importance de **l'orientation client qui peut aider les entreprises à devenir plus connectées avec leurs clients**, en particulier les clients « verts » qui tiennent compte de plus en plus de la réputation éthique et verte d'une entreprise lors de la prise de décision d'achat[5].
Ainsi, les marketeurs doivent veiller à communiquer efficacement sur l'avantage « vert »[6] en tant qu'argument clef de vente, afin de **créer un avantage concurrentiel** grâce à des offres tenant compte des exigences de protection de l'environnement[7]. De ce point de vue, comme indiqué par González-Benito Ó. Et González-Benito J., (2008), l'orientation client semble faciliter la prise en compte de l'importance des préoccupations environnementales des clients et selon les conditions de marché, aide les entreprises à mettre en œuvre ces pratiques pour **mieux se différencier et être plus performantes.**

[1] Sharma, Lyer, Mehrotra et Krishnan, 2010
[2] Fraj, Martínez et Matute 2013 ; González-Benito, Lannelongue, Ferreira et Gonzalez-Zapatero, 2016
[3] Grolleau, Mzoughi et Pekovic, 2007
[4] Pour une revue voir Pekovic et Rolland, 2016
[5] Schwepker and Good 2011
[6] Polonsky, Brooks, Henry et Schweizer, 1998
[7] Stone, Joseph et Blodgett, 2004

Cadre conceptuel de la recherche
(figure 1)



Focus sur les questions posées par ces recherches
(voir figure 1)

L'orientation client dans sa dimension culturelle, cognitive et sa dimension de réactivité influence-t-elle positivement la probabilité qu'une entreprise adopte des pratiques de management de l'environnement ?

La force de cette influence dépend-t-elle des conditions de marché (marché en croissance, intensité concurrentielle, incertitude de marché) ?

Les concepts et leurs définitions retenues par l'étude

Orientation client

« Processus culturels et cognitifs qui permettent aux organisations par des systèmes de management conçus pour favoriser l'écoute client et par la collecte, le partage et l'utilisation de données de découvrir, de comprendre et de satisfaire leurs besoins » (Deshpandé, Farley et Webster ,1993 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990 ; Becker et Homburg, 1999).

Plus spécifiquement, nous avons retenu et mesuré trois dimensions de l'orientation client :

- **Une dimension culturelle** (au sens de la culture organisationnelle appelée encore dimension affective) : elle correspond aux valeurs et aux normes au sein de l'entreprise qui favorisent les comportements nécessaires à la satisfaction des besoins des clients (ex : norme ISO 9001)
- **Une dimension cognitive** correspondant à la capacité à anticiper les besoins des clients grâce à la collecte d'informations, leur analyse et leur diffusion (ex : outil de CRM)
- **Une dimension de réactivité** face aux demandes des clients (ex : gestion des réclamations, call center)

Pratique de management environnemental

« Pratiques qui réduisent les impacts environnementaux de l'ensemble des activités des entreprises. »

- **Dimension retenue :** procédures d'identification et de gestion des impacts environnementaux (par exemple la certification ISO 14001)

Méthodologie

L'étude utilise la technique de régression logistique dit modèle logit. Provenant de bases de données INSEE, notre échantillon réunit 4324 entreprises françaises de plus de 10 employés dans les secteurs de l'industrie alimentaire, des biens de consommation, de l'automobile, des biens intermédiaires et de l'énergie, de la construction, du transport, de la finance et des services immobiliers ainsi que des services aux entreprises et aux particuliers. Les variables de contrôle [a] ont été la taille, le secteur, le volume des exportations, l'appartenance à un groupe.
Voir l'article publié pour plus de détails sur notre méthodologie.

(a) Les variables de contrôle sont des variables dont on neutralise statistiquement les effets car elles peuvent biaiser l'analyse (ex : on contrôle la variable « taille de l'entreprise » car on sait que plus les entreprises sont grandes, plus elles ont les moyens d'adopter des pratiques de management environnemental ce qui biaiserait notre analyse qui souhaite étudier exclusivement le rôle de l'orientation client dans l'adoption de pratiques environnementales)

À propos
du cercle performance des organisations

Depuis mars 2012, le Groupe AFNOR soutient le **Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine**, dont l'objectif est de contribuer à l'avancée des connaissances dans la gestion de la performance des organisations via des recherches sur un large spectre de sujets en relation avec ce champ d'étude : depuis la notion de performance entendue dans son sens classique - une performance commerciale et financière des entreprises - jusqu'à une acception plus large, comme la performance sociétale qui ouvre les organisations marchandes et non marchandes aux demandes des parties prenantes.

La direction scientifique du Cercle est assurée par **Sylvie Rolland, enseignant-chercheur à l'Université Paris-Dauphine**. Titulaire d'un doctorat en gestion, spécialité marketing, acquis à l'Université Paris-Dauphine et au sein du programme de l'ESSEC, Sylvie Rolland a exercé dans diverses entreprises notamment en cabinet d'audit où elle a eu l'opportunité d'évaluer l'organisation d'entreprises très diverses, avant de devenir enseignant-chercheur à l'Université Paris-Dauphine au sein du groupe Marketing & Stratégie. Elle est membre du laboratoire de recherche DRM (Dauphine Recherche en Management – Unité de recherche CNRS). Ses recherches, publiées dans des revues françaises et internationales et de nombreux ouvrages, concernent, entre autres, la création de valeur perçue par le consommateur et créée pour l'entreprise et plus largement pour l'ensemble des parties prenantes. Elles tentent d'enrichir le champ classique de la création de valeur en intégrant les bouleversements majeurs de ces dernières décennies : l'avènement de l'Internet d'une part, ainsi que les bouleversements sociologiques et environnementaux qui viennent inscrire le marketing dans une perspective culturelle et expérientielle de la consommation.

En parallèle de publications académiques publiées au niveau international, le Cercle Performance des Organisations vise à développer des publications plus courtes ou des synthèses opérationnelles à destination des praticiens. Une dizaine de chercheurs associés contribuent à ces travaux.

Créée en 2008, la **Fondation Paris-Dauphine**, qui héberge le Cercle Performance des Organisations, a pour objectifs de soutenir l'excellence de l'Université - en faisant rayonner la recherche, l'esprit d'entreprise, l'innovation pédagogique - et d'assurer un engagement citoyen, notamment via son programme Egalité des Chances.

Au service de l'intérêt général et du développement économique, le **Groupe AFNOR** conçoit et déploie des solutions fondées sur les normes volontaires, sources de progrès et de confiance. Les missions d'intérêt général sont assurées par l'association dans le cadre d'un décret qui lui confère l'animation et la coordination du système français de normalisation, la représentation des intérêts français dans les instances européennes et internationales de normalisation, l'élaboration et la diffusion des normes volontaires. Les activités de formation, d'évaluation et de certification sont quant à elles dans un environnement concurrentiel et en respectent strictement les règles.

Pour suivre l'actualité du Cercle Performance des Organisations, retrouvez-nous sur Twitter

@Cercle_PO

ou rejoignez notre groupe

LinkedIn

Plus d'informations sur le Groupe AFNOR
www.afnor.org

Téléchargez ce livre blanc sur
www.fondation-dauphine.fr

CERCLE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE UNIVERSITÉ PARIS

afnor GROUPE